

## **REPORTE FINAL CONVOCATORIA**

### **“Caracterización y medición del impacto de las Empresas B en la inclusión de jóvenes y mujeres En América Latina”**

#### **Equipo de Investigación:**

Karla Soria Barreto

Francoise Contreras Torres

Sergio Zúñiga Jara

Coquimbo 19 de noviembre del 2018

## INDICE

### Table of Contents

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1.- Estudio Final .....</b>                                       | <b>3</b>  |
| <b>2.- Recomendaciones para la Certificación de Empresas B .....</b> | <b>33</b> |
| 3.- Metodología .....  | 34        |
| 4.- Notas Pedagógicas .....  | 40        |
| 5.- Carta de envío a Revista .....                                   | 41        |

# 1.- Estudio Final

## **Empresas B Latinoamericanas: Estudio Exploratorio De Compromiso laboral de jóvenes y mujeres**

### **Resumen**

#### Propósito

Este estudio exploratorio tuvo como objetivo determinar el nivel de compromiso laboral que poseen los jóvenes (18-24 años) y mujeres latinoamericanas que trabajan en Empresas B y observar si dicho nivel se relaciona con la rotación y el ausentismo laboral.

#### Metodología

Se recopiló información primaria mediante dos cuestionarios a encargados de RRHH y trabajadores jóvenes y mujeres de Empresas B. El cuestionario central fue el correspondiente al Modelo de Compromiso de Hewitt. Se utilizaron pruebas estadísticas de diferencia de medias e independencia.

#### Resultados

La muestra de Empresas B latinoamericanas estudiadas, con excepción de las chilenas, presentan niveles de compromiso superiores al valor promedio estimado en dichos países. El nivel de compromiso promedio de los trabajadores de las 16 Empresas B estudiadas es de 79%. Las mujeres entre 45-54 años son las que muestran el mayor nivel de compromiso laboral (90%), los jóvenes se encuentran dentro de un segundo grupo promedio de compromiso laboral (80%). La reputación de la empresa y las políticas de inclusión y diversidad de las Empresas B son las subvariables más valoradas tanto por las mujeres como los jóvenes. No se logra verificar estadísticamente, la relación inversa entre compromiso laboral y el ausentismo y rotación de los trabajadores.

#### Originalidad

El aporte del estudio está en entregar antecedentes concretos sobre la realidad interna de las Empresas B en cuanto a compromiso organizacional; ya que los estudios realizados se han hecho sobre empresas tradicionales. Esta investigación hace un aporte para cubrir la brecha existente en relación con las características, comportamientos y percepción de los trabajadores de las Empresas B en América Latina.

Palabras clave: inclusión, jóvenes, mujeres, empresa B, compromiso laboral, ausentismo, rotación laboral

Agradecimientos: Los autores agradecen a Sistema B por el financiamiento de esta investigación, la que fue adjudicada en la Convocatoria del año 2017, “Caracterización y medición del impacto de las Empresas B en la inclusión de jóvenes y mujeres en América Latina”.

# 1. Introducción

En este estudio se analiza empíricamente algunas de las dimensiones relevantes las Empresas B (*B Corp*) un tipo de organizaciones privadas que buscan dar soluciones concretas a problemas sociales y ambientales. Las empresas B son una forma específica de empresas, socialmente responsables, también llamadas 'empresas con propósito' o 'empresas del cuarto sector' (FOMIN, 2005; Wilburn y Wilburn, 2014). Esa responsabilidad se manifiesta en la diversidad laboral que las caracteriza, son inclusivas lo que favorece la heterogeneidad de género, de edad y de grupo étnico en sus trabajadores (Salanova y Schaufeli, 2004). Una arista de especial interés en la inclusión laboral se relaciona con las tasas de empleabilidad de mujeres y jóvenes, y los efectos esperables de la diversidad en los niveles de compromiso laboral global. En la medida que los trabajadores se sientan identificados con su organización, la rotación y el ausentismo pueden ser menores, permitiendo incrementar la satisfacción del cliente y con ello, la rentabilidad global del negocio (Mehech et al., 2016). En efecto, para obtener la certificación como empresa-B, al menos tres prácticas requeridas se relacionan con el compromiso organizacional: en el pilar de comunidad, se debe permitir la inclusión laboral y la diversidad; y en el pilar de trabajadores, debe existir compensaciones, beneficios y capacitación a los trabajadores, buen ambiente de trabajo y mecanismos que permiten la flexibilidad laboral. Por lo tanto, se espera que estas prácticas puedan ser reflejadas en mediciones concretas a realizar en este estudio. Esto, puesto que una empresa B busca generar un impacto positivo en gobernanza, trabajadores, comunidad, medio ambiente y clientes.

Actualmente existe escasa información acerca de la situación laboral de jóvenes y mujeres en Empresas B, respecto a su nivel de compromiso, rotación y ausentismo. Disponer de antecedentes al respecto permitiría hacer intervenciones que incidan favorablemente en la adecuada inclusión laboral de esta población. Se esperaría que el nivel de compromiso en las Empresas B se encuentre por encima del promedio de las empresas en cada país (Hewitt, 2016), debido particularmente al efecto que puede generar es sus empleados, un ambiente laboral de inclusión y responsabilidad hacia los trabajadores y el ambiente, Por ello, en esta investigación se busca verificar si las empresas B logran transmitir a sus empleados jóvenes y mujeres sus prácticas distintivas.

Se trata de un estudio de tipo exploratorio, que busca proveer lineamientos a futuros temas de investigación, potenciar la certificación tipo B y definir políticas para enfrentar las restricciones de jóvenes y mujeres para poder insertarse al mercado laboral. Por otro lado, se busca determinar lineamientos para crear estímulos de modo que más personas logren tener una visión más responsable hacia el medio ambiente, en una comunidad que busca alcanzar un desarrollo profesional y personal en un mundo más humano. Lo anterior implica necesariamente un cambio cultural importante más que formación o desarrollo de capacidades. Al respecto Barberá et al. (2003) Plantean que aunque se ha dado un cambio importante en los roles de las mujeres y que su nivel de formación y experiencia profesional no es distinto al de los hombres, incluso en labores profesiones etiquetadas como masculinas, estos cambios sociales no han conseguido romper con las tradicionales relaciones de poder masculinas que rigen todos los ámbitos sociales, incluyendo el laboral. Esta perspectiva permea también la cultura organizacional y es lo que las empresas B pueden cambiar a través de la promoción de una cultura en la que el poder se use para generar beneficios a las personas y al entorno, en donde se fomente el desarrollo de comunidades de práctica con fuertes conexiones entre sus miembros y en la que se consolide una cultura basada en la promoción de los grandes ideales del mundo (Tapia y Zegers, 2014).

De esta forma, las empresas B son efectivas en cuanto apoyen al desarrollo social y/o medioambiental. En palabras del emprendedor Jay Coen, se trata de un cambio de paradigma en el que el desarrollo

empresarial logra se a partir de valores como colaboración, pasión, diversidad e innovación. Así el éxito de estas empresas va más allá de la rentabilidad, la cual se convierte en un medio para impactar favorablemente a la sociedad. En este estudio nos centraremos en el desarrollo social, específicamente en la inclusión de jóvenes y mujeres en las empresas y como el trabajar en este tipo de empresas incrementa su compromiso laboral y reduce el ausentismo laboral.

Este estudio está estructurado en cuatro partes. Inicialmente se desarrolla el marco teórico, seguido de la metodología, la recopilación de los datos y el análisis de los resultados con la discusión y conclusiones finales.

## 2. Marco Teórico

### 2.1 *El compromiso laboral en las Empresas B*

Cada vez son más las empresas que están ocupadas de los problemas sociales y ambientales, debido a que la responsabilidad social con el entorno no impide que las empresas logren una maximización de sus utilidades (Grimes et al., 2018). En este contexto, en el año 2006 Coen, Houlahan y Kassoy desarrollaron dos iniciativas para crear una comunidad de empresas responsables por medio de una Certificación de Empresas B (B-Lab), y por otro lado, a través de cambios legislativos (Honeyman, 2014; Pippin y Weber, 2016; Harriman, 2015; Asmus, 2017). A nivel internacional, actualmente existen más de 2600 Empresas B, en 50 países y en 130 industrias ([www.bcorporations.net](http://www.bcorporations.net)). En América Latina actualmente existen unas 438 Empresas B certificadas en 19 países. Chile y Brasil tienen el 47% de las Empresas B, con 113 y 107, respectivamente.

En este estudio se busca evaluar en qué medida la rotación y el ausentismo se relacionan inversamente con el grado de compromiso laboral. Por sus características, en las empresas B debiera generarse niveles de compromiso laboral superiores a las demás empresas. Esto a su vez debiera reflejarse en menores niveles de ausentismo y de rotación laboral. En caso de confirmarse estas presunciones, podría decirse que las empresas B no solo divulgan la importancia de tener efecto favorable sobre la sociedad y su entorno sino que logran transformar paradigmas culturales en los que las organizaciones mantienen la inequidad y el escaso compromiso con las personas que allí laboran. Así se esperaría que las empresas B influyan favorablemente en las personas que pueden verse excluidas de alguna manera (mujeres y jóvenes), a través de la generación de culturas favorables que influyan sobre el compromiso de sus trabajadores con la organización y con su trabajo, disminuyendo las tasas de ausentismo. Es importante aclarar que aquí se hace referencia a la un sistema de significados compartidos entre los miembros de la organización y que le da una identidad que la distingue de otras. Esta cultura se transmite a los miembros de la organización a través de historias, rituales; símbolos y lenguaje, el cual expresa sus valores y su ideología (Robbins, 2004), que en el caso de las empresas B debe ser claramente identificado: Trabajar por una economía donde el éxito se mide por el bienestar de las personas, de la sociedad y de la naturaleza (Sistema B).

El concepto de compromiso laboral es relativamente nuevo y tiene diversos enfoques (Sinval, et al. 2018). Se trata de un estado psicológico de los empleados con implicancias directas sobre la organización (Kahn, 1990). Empleados comprometidos suelen ser más seguros, sanos y dispuestos a realizar mayores esfuerzos (Fleming y Asplund, 2007; Wagner y Harter, 2006). A mayor nivel de compromiso por parte de los trabajadores, se espera que los resultados de la empresa sean mejores. El compromiso de los empleados parece ser la antítesis positiva del agotamiento laboral, contribuyendo de manera positiva a la salud y bienestar de las personas (Maslach et al. 2001). Los resultados del compromiso debieran reflejarse en cuatro ámbitos: talento (rotación y ausentismo), resultado operativos (productividad de empleados), clientes (satisfacción y rotación), y estados financieros (ingresos y rentabilidad) (Melech et al., 2016, en base al modelo de compromiso de AOW Hewitt). Adicionalmente se reflejan en el bienestar psicológico, la satisfacción con la vida y la satisfacción laboral de sus empleados (Mañas et al., 2007). Lo anterior, también refleja el compromiso de las empresas para con sus trabajadores, las cuales están consignadas y descritas en el llamado libro verde de la UE el cual recomienda que las empresas debe incluir medidas que promuevan la responsabilidad con los trabajadores, el aprendizaje permanente, mejorar la relación tiempo trabajo-familia -ocio, promover la equidad de retribución, la diversidad étnica, las perspectivas profesionales para las mujeres y promover la seguridad en el lugar de trabajo entre muchas otras.

El compromiso puede incluirse dentro del concepto de *Engagement*, un estado persistente y positivo de compromiso afectivo-emocional con empleados que experimentan vigor, dedicación y absorción (inmersión total) en su trabajo (Salanova y Schaufeli, 2004, Tufail et al., 2016). Los trabajadores comprometidos presentan un estado cognitivo, emocional y conductual dirigido hacia los resultados organizacionales deseados (Shuck y Wollard, 2010). Las empresas que tiene una fuerza laboral más comprometida son aquellas que tienen una reputación más favorable o imagen positiva por sus aspectos sociales y su responsabilidad medioambiental (Brammer et al., 2007, y Ali et al., 2010), en donde hay mayor flexibilidad laboral, aspecto fundamental para las generaciones más jóvenes que valoran la disponibilidad de tiempo libre (Twenge, Campbell, y Freemann, 2012). Estas organizaciones se han vuelto más atractivas para empleados potenciales lo que podría conllevar, dependiendo del grado de colaboración de los empleados, a propagar las actividades y políticas sociales de la organización como también a que se implementen en ellas, comportamientos éticos (Collier y Esteban, 2007). Este contexto laboral es más acorde con las expectativas laborales de las generaciones más jóvenes en las que es fundamental el equilibrio trabajo-vida personal, esperan ser remunerados de manera justa y equitativa, posibilidades de desarrollo profesional para avanzar de forma rápida, con el respectivo incremento salarial, sin embargo se trata de una generación que busca algo más de su trabajo que solo la retribución, espera que sea significativo, estimulante y desafiante, que sea fuente de satisfacción. Así mismo, estas generaciones jóvenes desean pertenecer a una organización que valore la importancia de ser responsable socialmente, y les den oportunidad de ampliar sus horizontes y les brinde la posibilidad obtener experiencias de movilidad (Ng, Schweitzer y Lyons, 2010).

Para medir empíricamente el nivel de compromiso laboral actualmente existen dos enfoques. Por un lado, Schaufeli y Bakker (2010), definen el compromiso laboral como un estado de ánimo positivo que se caracteriza por vigor (una gran voluntad de dedicar esfuerzo al trabajo), dedicación (estar muy involucrado con el trabajo) y absorción (nivel de concentración que dedica el trabajador). Por otro lado, el modelo de Hewitt (2012), que incluye seis variables (marca, liderazgo, desempeño, prácticas de la empresa, trabajo y básicos), y subvariables muy relacionadas con las particularidades de las Empresas B. Dado el marco de la investigación, el modelo que se usará es de Hewitt (2012), ya que sus variables explícitas se relacionan mucho con la distinción de Empresas B.

La Tabla 1 muestra las variables y subvariables a analizar en este estudio. Dadas las características que poseen las Empresas B, se espera que las variables *marca* y *básicos* sean las más valoradas por los jóvenes y mujeres que allí trabajan, ya que todos sus componentes tienen directa relación con la certificación de Empresas B. Por ejemplo, *marca* incluye la valoración de la reputación de la empresa y la responsabilidad empresarial; en la variable *básica* se incorpora preguntas referidas a beneficios, estabilidad y seguridad laboral. Por otro lado, hay otras subvariables también vinculadas con la identificación de Empresas B, las cuales se han seleccionado y aparecen en negrilla en la misma Tabla 1. Dentro *desempeño*, se encuentran el aprendizaje y desarrollo, reconocimiento y recompensa, en *prácticas de la empresa* está diversificación e inclusión; para el variable *trabajo* se incluye la pregunta referida a la capacitación.

Tabla 1: Variables y subvariables del Modelo de Compromiso Hewitt

| <b>Variables</b>               | <b>Subvariables</b>                         |
|--------------------------------|---|
| <b>Marca</b>                   | <b>Reputación</b>                           |
|                                | <b>Propuesta de Valor al Empleado (PVE)</b> |
|                                | <b>Responsabilidad Empresarial</b>          |
| Liderazgo                      | Alta Dirección                              |
|                                | Unidades de Negocios                        |
| <b>Desempeño</b>               | Oportunidades de carrera                    |
|                                | <b>Aprendizaje y Desarrollo</b>             |
|                                | Gestión Desempeño                           |
|                                | Gestión Personas                            |
|                                | <b>Reconocimiento</b>                       |
|                                | <b>Recompensa</b>                           |
| <b>Prácticas de la Empresa</b> | Comunicación Externa                        |
|                                | Orientación Cliente                         |
|                                | <b>Diversidad e Inclusión</b>               |
|                                | Infraestructura                             |
| <b>Trabajo</b>                 | Colaboración                                |
|                                | <b>Capacitación</b>                         |
|                                | Autonomía                                   |
|                                | Tareas Laborales                            |
|                                | Comunicación Interna                        |
| <b>Básicos</b>                 | <b>Beneficios</b>                           |
|                                | <b>Estabilidad Laboral</b>                  |
|                                | <b>Seguridad Laboral</b>                    |

Fuente: Elaboración en base a Mehech et al. (2016), p. 52

Las organizaciones modernas esperan que los empleados sean proactivos, tengan iniciativa personal, que colaboren entre ellos y que sean comprometidos por excelencia. Si esto se logra, las empresas pueden lograr bajos índices de ausentismo (Salanova y Schaufeli, 2004). Los empleados extremadamente comprometidos realizan su labor en pro de la organización (Albdour y Altarawneh 2014). Por lo tanto, la organización debe desarrollar estrategias para atraer y motivar a los empleados en un nuevo entorno económico y dinámico. En la actualidad, se hace necesario renovar y promover estudios en jóvenes dado que el desempleo y la precariedad laboral inciden con especial intensidad en los jóvenes menores de 30 años (Martínez-Rodríguez y Carmona, 2010). Las Empresas B, dadas sus buenas prácticas, el mayor nivel de inclusión laboral debiera reflejarse en el compromiso laboral de sus trabajadores, por lo cual se esperaría que éstas estuvieran por encima del promedio de otras organizaciones.

## 2.2 Rotación y Ausentismo

Las ausencias no programadas de los trabajadores generan enormes costos para las organizaciones en su productividad (Chartered Institute of Personnel and Development, 2006). Por ello, las organizaciones buscan permanentemente lograr un mayor compromiso por parte de los empleados, muchas veces brindando oportunidades de desarrollo que incrementen su satisfacción laboral, y a través de ésta, su nivel de compromiso con la organización (Abel, 2013). Los empleados tienden a permanecer en su trabajo por más tiempo cuando se sienten valorados y reconocidos: cuando son tenidos en cuenta para la toma de decisiones y sienten que sus esfuerzos, capacidades y



desempeño son reconocidos por sus jefes y compañeros, lo cual incrementa su nivel de compromiso (Davies, 2001).

De acuerdo con la literatura, un entorno laboral sano donde se perciba equidad en el trato y los directivos muestren un comportamiento ético, esto tiende a incrementar el compromiso, y disminuir el ausentismo (Hassan et al., 2014). El compromiso parece estar inversamente relacionado con el ausentismo y la rotación de personal (Farrell y Petersen, 1984). Por otra parte, el ausentismo y la rotación pueden reflejar la disposición del individuo hacia el trabajo, sus expectativas, el entorno y la interacción social (Hausknecht et al. 2008) y el ajuste del empleado a las características requeridas para el puesto de del trabajo, lo cual depende a su vez, de una adecuada selección (Mahal, 2012).

Las características demográficas de los trabajadores y la flexibilidad en la relación casa-trabajo parecen afectar también los niveles de ausentismo (Harrison y Martocchio, 1998), lo que sugiere la necesidad de generar políticas que apoyen a las personas en algunos momentos específicos de su vida. Por ejemplo, un grupo de especial interés son las mujeres, especialmente las casadas, las que presentan mayor ausentismo que los hombres (Restrepo y Salgado, 2013). Diestel, et al. (2014) han encontrado que promover la satisfacción laboral es también una de las formas más adecuadas de reducir el ausentismo.

### 2.3 Hipótesis

Con base en lo anterior, en este estudio se plantean las siguientes hipótesis, las que se representan en la Figura 1.

H1: En las Empresas B el compromiso laboral de las mujeres es mayor que el de los hombres.

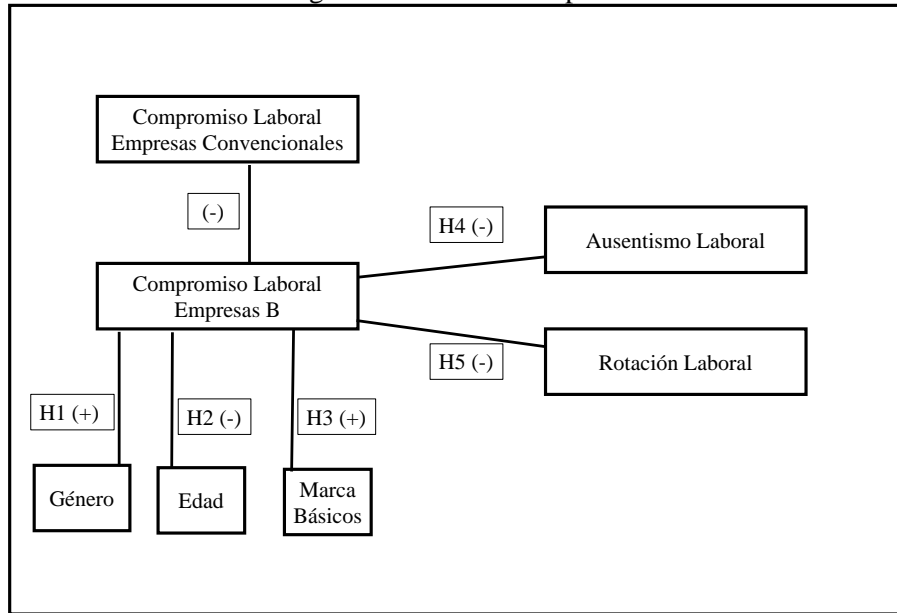
H2: En las Empresas B el compromiso laboral de los jóvenes (18-24 años) es mayor que los otros grupos etarios.

H3: Las mujeres y jóvenes que se desempeñan en las Empresas B, tienen altos niveles de compromiso laboral en las variables “marca” y “básicos” en comparación con los niveles de compromiso laboral en las variables “liderazgo”, “desempeño”, “prácticas de la empresa” y “trabajo”.

H4: En las Empresas B el compromiso laboral de mujeres y jóvenes se relaciona de manera inversa con la rotación laboral.

H5: En las Empresas B el compromiso laboral de mujeres y jóvenes se relaciona de manera inversa con el ausentismo laboral.

Figura 1. Modelo conceptual.



### 3. Metodología

#### 3.1. Recopilación de Información

Todas las Empresas B de Latinoamérica fueron invitadas a ser parte de este estudio a través de un correo electrónico enviado por Sistema B. La muestra de empresas que participan en este informe es parte de todas las organizaciones que manifestaron de manera explícita su interés por ser parte de la investigación. En concreto, Sistema B envió 541 correos electrónicos a las organizaciones de América Central, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Paraguay, Perú y Uruguay. De las 541 invitaciones, 54 empresas se interesaron por ser parte de este estudio, en consecuencia, estas conforman el universo para la presente investigación. (Ver Anexo 1)

Las 54 empresas B fueron contactadas por mail para responder los cuestionarios. Para recoger la información se diseñaron y usaron dos cuestionarios. El primero respondido por el propietario, directivo y/o encargado de Recursos Humanos de la organización (RRHH). El segundo instrumento fue respondido por los trabajadores jóvenes (18-24 años) y mujeres.

El cuestionario a encargados de RRHH tiene dos partes. Una primera parte referida a caracterizar a la empresa: sector económico, antigüedad de la empresa (años); antigüedad como empresa B (años). La segunda parte solicita información sobre los trabajadores; número de empleados totales y de mujeres y jóvenes; y datos para poder calcular las tasas de ausentismo laboral y tasa de rotación laboral. (Ver Anexo 2)

El segundo instrumento es para los jóvenes y mujeres. Este posee dos partes también. Una primera parte recoge información personal y de familia. Incluye datos de género, edad, nivel educacional, estado civil, salario, antigüedad en la empresa, unidad de trabajo, cargo, entre otras. La segunda parte está conformada por los instrumentos para levantar la información sobre el compromiso

laboral (Encuesta de Compromiso de Hewitt), el cual consta de 23 ítems o afirmaciones. Cada una de ellas representa una sub-variable, como se mostró en la Tabla 1. El proceso se realizó durante los meses de abril y mayo del año 2018. (Ver Anexo 2)

### 3.2. Medición del Compromiso, Ausentismo y Rotación

a) El primer análisis consistió en estimar el nivel de compromiso laboral para cada grupo (jóvenes y mujeres), por país y global. Para ello se tabularon las respuestas y se calcularon los puntajes promedio para cada categoría (Tabla 1), para cada una de las seis variables del modelo, y las 23 subvariables que forman el compromiso laboral, tanto para las mujeres como para los jóvenes (global y por país).

La escala de Likert se transformó a porcentajes. El puntaje promedio en cada variable y subvariables se dividió por el valor máximo (5), y con ello se obtuvo el porcentaje de compromiso. Asimismo, se formaron cuatro niveles de compromiso, según se detalla a continuación:

|           |                              |                           |
|-----------|------------------------------|---------------------------|
| Categoría | No comprometido(a)           | (0≤Puntaje promedio<25)   |
|           | Pasivo (a)                   | (25≤Puntaje promedio<50)  |
|           | Medianamente comprometido(a) | (50≤Puntaje promedio<75)  |
|           | Altamente comprometido(a)    | (75≤Puntaje promedio≤100) |

b) La Rotación de Trabajadores se midió de la siguiente forma:

$$\text{rotación} = \frac{\frac{A+D}{2}}{\frac{F1+F2}{2}} * 100$$

Donde:

A: Número de trabajadores contratados durante el período considerado.

D: Número de trabajadores desvinculados durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado.

F2: Número de trabajadores al final del período considerado.

$$\text{Rotación} = \begin{cases} 1 \text{ (baja)} & \text{si rotación} < 0.25 \\ 2 \text{ (media)} & \text{si rotación} \geq 0.25 \text{ y rotación} < 0.50 \\ 3 \text{ (alta)} & \text{si rotación} \geq 0.50 \end{cases}$$

c) La tasa de Ausentismo se calculó de manera mensual, por lo tanto, el denominador representa el total de días hábiles al mes.

$$\text{tasa de ausentismo mensual} = \frac{\text{horas-hombre ausente}}{20 \text{ días}}$$

Se determinaron tres rangos para estos últimos: bajo, medio y alto.

$$\text{Ausentismo} = \begin{cases} 1 \text{ (bajo)} & \text{si ausent} < 0.08 \\ 2 \text{ (medio)} & \text{si ausent} \geq 0.08 \text{ y ausent} < 0.16 \\ 3 \text{ (alto)} & \text{si ausent} \geq 0.16 \end{cases}$$

## 4. Datos y Resultados

### 4.1. Datos

La Tabla 2, muestra las respuestas logradas para las 16 empresas. El total de respuestas completas fue de 264 trabajadores, de los cuales, 242 eran mujeres y 65 eran jóvenes, hombres y mujeres (18-24) años. Conviene destacar, que dentro de los jóvenes hay 22 que son hombres, el resto (43) son mujeres, es decir se encuentran incluidas dentro de las 242. Por eso, no es correcto sumar los jóvenes con las mujeres para tener la muestra final, ya que se estarían duplicando los datos. Con esta cantidad de empresas, 16 de un total de 54 potenciales, se logra casi un 30% de respuesta a nivel de empresas. La tasa de respuesta de las mujeres es mayor, en promedio 34,4%. Sin embargo, hay algunas empresas en las cuales el nivel de respuestas es del 100%. Debido a ello, el análisis es exploratorio y de tipo casos a nivel latinoamericano.

La Tabla 2 muestra que Colombia es el país que posee la mayor cantidad de respuestas, 5 empresas con un total de 167 empleados. Por otro lado, en Paraguay y Uruguay se tuvo una sola empresa que aporta información al estudio, aunque ambas con altos índices de respuesta para el caso de jóvenes (100% y 75%, respectivamente).

Tabla 2: Tamaño muestral y tasa de respuesta a los cuestionarios

| País                  | Muestra          |                     |            |            | Tasa respuesta |              |
|-----------------------|------------------|---------------------|------------|------------|----------------|--------------|
|                       | Nro.<br>Empresas | Número Trabajadores |            |            | Jóvenes        | Mujeres      |
|                       |                  | Jóvenes             | Mujeres    | Total      |                |              |
| Brasil                | 2                | 1                   | 10         | 11         | 25,6%          | 32,4%        |
| Chile                 | 3                | 4                   | 33         | 37         | 50,8%          | 57,1%        |
| Colombia              | 5                | 32                  | 155        | 167        | 19,3%          | 24,4%        |
| Mexico                | 2                | 2                   | 2          | 4          | 25,0%          | 100,0%       |
| Paraguay              | 1                | 1                   | 1          | 1          | 9,1%           | 100,0%       |
| Peru                  | 2                | 12                  | 31         | 33         | 67,4%          | 120,0%       |
| Uruguay               | 1                | 3                   | 10         | 11         | 31,3%          | 75,0%        |
| <b>Total/Promedio</b> | <b>16</b>        | <b>65</b>           | <b>242</b> | <b>264</b> | <b>24,1%</b>   | <b>34,4%</b> |

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 3 muestra que la mayor cantidad de trabajadores encuestados tiene entre 25-34 años (42%), seguido de 35-44 años (26%). En general se aprecia que el 92% de los empleados está entre 18-44 años.

Tabla 3: Rangos de edad para los trabajadores encuestados

| Edad         | Frecuencia | Porcentaje  | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|------------|
|              |            |             | Acumulado  |
| 18-24        | 65         | 24,6%       | 24,6%      |
| 25-34        | 111        | 42,1%       | 66,7%      |
| 35-44        | 69         | 26,1%       | 92,8%      |
| 45-54        | 18         | 6,8%        | 99,6%      |
| 54-65        | 1          | 0,4%        | 100,0%     |
|              |            |             |            |
| <b>Total</b> | <b>264</b> | <b>100%</b> |            |

Fuente: Elaboración propia

El 89% de los empleados encuestados manifiesta tener educación superior, con un 12% de ellos que posee postgrado. Se podría decir que los trabajadores que participan del estudio tienen más de 16 años de estudio. Con esto se puede afirmar que los trabajadores encuestados poseen una alta escolaridad. La principal labor que desempeñan los trabajadores encuestados es la de ser asistentes (47%), seguida de tener personal a cargo al desempeñar cargos de jefatura (25%). Los que indicaron ser operarios llegan a un 18% y los gerentes un 10%. Más del 50% de los encuestados señala tener a lo menos 8 años de antigüedad en la empresa.

#### 4.2 Caracterización de las empresas del estudio

La Tabla 4 presenta algunos indicadores referidos a la proporción de mujeres y jóvenes contratados en las Empresas B. Los datos mostrados se deben de considerar con especial cuidado, dado que este es un estudio exploratorio, y en varias categorías se trata de una sola empresa.

En relación a la proporción de mujeres y jóvenes en las Empresas B estudiadas, se puede visualizar que conforme las organizaciones van envejeciendo, se aprecia un mayor porcentaje de jóvenes. La proporción va subiendo de 10,1% a 15,0% hasta 17,3% para empresas menor igual a 10 años, entre 11 y 20 años y más de 20 años, respectivamente. Para el caso de las mujeres, las empresas entre 11 y 20 años tienen la mayor proporción de mujeres con un 73,1%.

Tabla 4: Porcentaje de mujeres y jóvenes por antigüedad de la Empresa B (años)

| Antigüedad de la empresa     | Proporción |         |
|------------------------------|------------|---------|
|                              | Mujeres    | Jóvenes |
| Menor o igual a 10 años (11) | 49,5%      | 10,1%   |
| Entre 11 y 20 años (2)       | 73,1%      | 15,0%   |
| Más de 20 años (3)           | 55,1%      | 17,3%   |

Nota: Entre paréntesis el número de empresas en cada categoría

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 5 se puede apreciar que las microempresas son las que contratan más cantidad de mujeres y jóvenes dentro de sus organizaciones (75% y 37%, respectivamente). Para el caso de las Empresas B analizadas, las entidades más grandes tienen a tener una menor proporción de jóvenes (8%). De hecho, para el caso de los jóvenes, se aprecia cierta relación inversa entre el tamaño de la empresa de acuerdo a su nivel de ventas y la proporción de empleados jóvenes dentro de sus planillas de trabajadores, va de 37% para las microempresas, hasta un 8% para las grandes empresas. Las empresas medianas estudiadas tienen un 20% de trabajadores jóvenes.

Se puede apreciar que dentro de la muestra, la mayor cantidad de empresas califica como pequeña empresa (con ventas anuales entre US\$103.401 USD y US\$ 1.077.400). Estas empresas al igual que las empresas de mayor tamaño (ventas anuales de más de US\$ 4,3 millones) tienen una antigüedad de 7 años, es decir ya consolidadas en el mercado. Las empresas medianas (ventas anuales entre US\$1,07 y US\$4,3 millones), también aparecen con una antigüedad aceptable que reflejaría experiencia de 6 años en su quehacer. Son las microempresas, las que son relativamente nuevas, con antigüedad de 1 año. Importante destacar que las empresas más grandes están dentro de las más antiguas y con los trabajadores con más permanencia (3 años). Esto podría indicar que las empresas grandes son más antiguas, crecieron y a su vez la gente está motivada por seguir desempeñándose en ellas. Este tema se puede profundizar más con una muestra mayor de empresas.

Tabla 5: Proporción de mujeres y jóvenes por nivel de ventas de las Empresas B

| <b>Tamaño</b>    | <b>Proporción</b> |                | <b>Antigüedad (mediana/años)</b> |                     |
|------------------|-------------------|----------------|----------------------------------|---------------------|
|                  | <b>Mujeres</b>    | <b>Jóvenes</b> | <b>Empresa</b>                   | <b>Trabajadores</b> |
| Microempresa (2) | 75.0%             | 37.5%          | 1                                | 1,25                |
| Pequeña (9)      | 53.4%             | 13.8%          | 7                                | 2                   |
| Mediana (2)      | 45.4%             | 19.7%          | 6                                | 1,20                |
| Grande (3)       | 50.8%             | 8.1%           | 7                                | 3                   |

Fuente: Elaboración propia

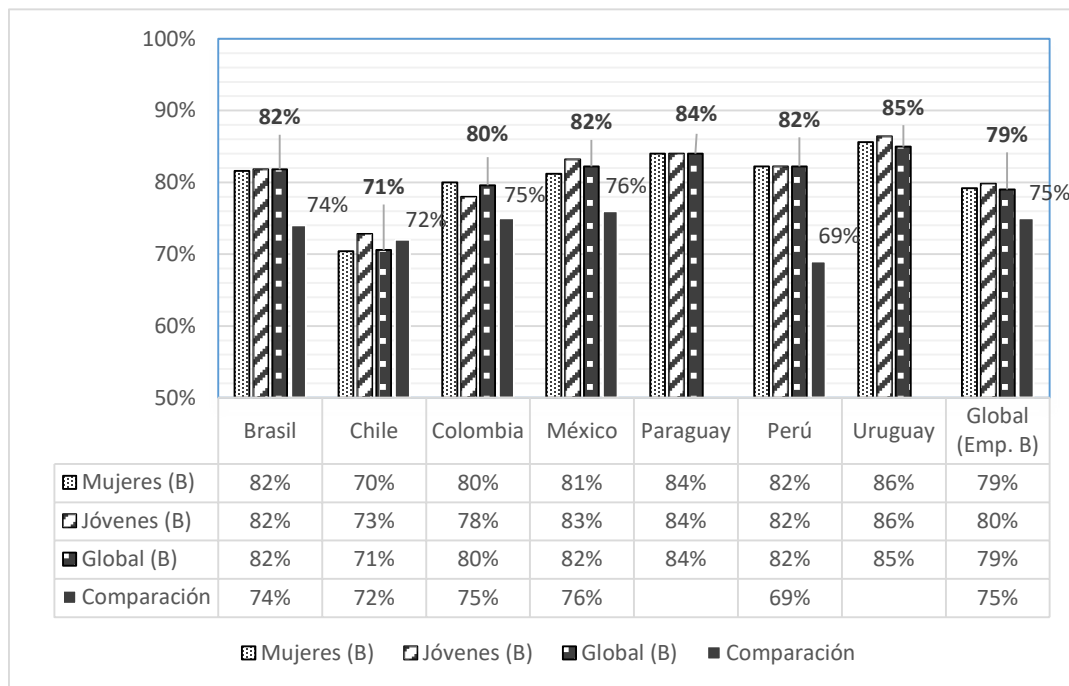
#### 4.3 Nivel de Compromiso por Países

El nivel de compromiso encontrado para las 16 Empresas B participantes de este estudio es de un 79%. De acuerdo al informe de compromiso del año 2017 para América Latina, el promedio era de 75%. ([www.aon.com](http://www.aon.com)). Por lo tanto, en base a los resultados exploratorios de esta investigación, los trabajadores analizados manifiestan tener 4 puntos porcentuales más de compromiso laboral que el promedio de todo tipo de organizaciones de América Latina.

Los jóvenes muestran un ligero nivel de compromiso mayor a las mujeres, con un 79,8% vs un 79,3%. En general se puede apreciar que todos los países, con excepción de Chile (71%), tanto las mujeres como los jóvenes, superan el promedio que entrega el informe de Aon Hewitt para el año 2017. Perú es el país que supera en mayor proporción al valor de referencia que corresponde al informe Aon Hewitt del año 2014.

De la muestra analizada, la Fig. 2 muestra que el país con mayor nivel de compromiso global es Uruguay (85%) seguido de Paraguay (84%). Sin embargo, estos dos países tienen escaso nivel de empresas en la muestra. Se puede apreciar (excluyendo Paraguay y Uruguay por los escasos datos) que las mujeres de Brasil y Perú (82%) son quienes reflejan un mayor nivel de compromiso laboral. El país con menor nivel de compromiso de sus trabajadores es Chile con un nivel de 70.4% y 72.8% para las mujeres y jóvenes trabajadores de Empresas B, respectivamente.

Figura 2. Nivel de compromiso de los trabajadores de las empresas B, por países



Nota: Chile y Perú la comparación es el año 2014; Paraguay y Uruguay no tienen parámetro de comparación.  
Fuente: Elaboración propia

Para realizar el análisis de género se conformaron dos grupos: mujeres y hombres. De acuerdo a la prueba de igualdad de medias para dos grupos, no se pudo rechazar la hipótesis nula que indica que tanto las mujeres como hombres poseen el mismo promedio de compromiso laboral (Prob  $t_c=0.5128$ ). Es decir, de acuerdo a los datos analizados, se puede afirmar que los niveles de compromiso laboral de las mujeres y hombres son similares y que poseen la misma media, con lo cual rechazamos nuestra H1. Estadísticamente no podemos afirmar que el promedio de compromiso laboral de las mujeres, que llega a 79,3%, es mayor al de los hombres, cuyo promedio es de 76,4%.

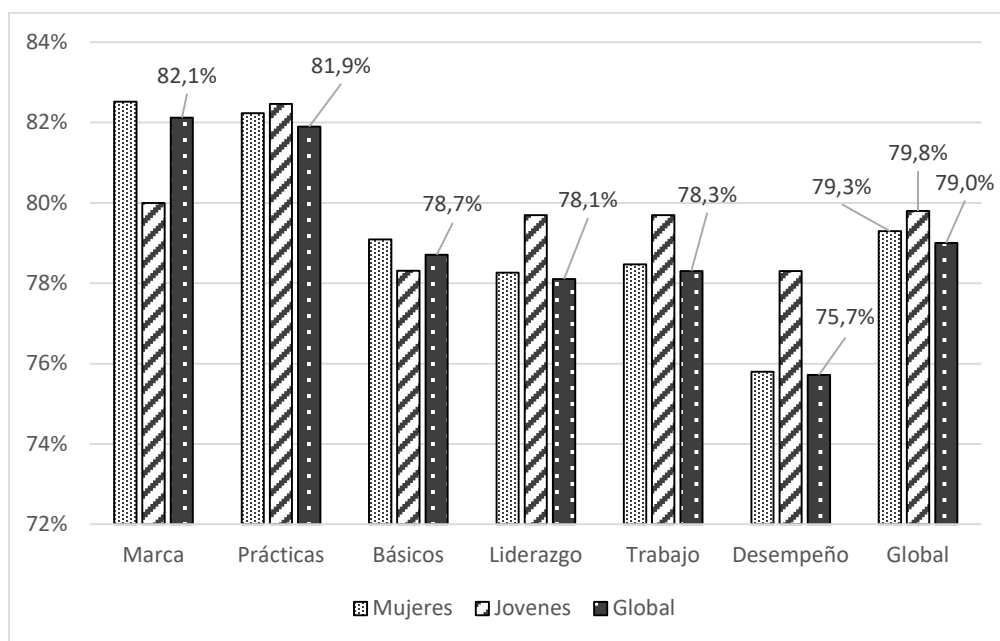
La prueba F de diferencia de medias para más de dos grupos, y con un nivel de significancia del 90% (Prob  $F_c=0.0628$ ), indica que hay diferencia significativa en el compromiso laboral de acuerdo a la edad. De hecho, según la prueba de comparaciones por pares de predicciones lineales marginales, se aprecia una conformación de tres conglomerados. Las trabajadoras con mayor edad (45-54 años) son quienes muestran un mayor nivel de compromiso laboral con casi 90% (89.2%). Le siguen tres rangos de edad: los trabajadores entre 18-24 años (jóvenes), 35-44 años y 54-65 años son quienes muestran un segundo nivel de compromiso laboral con un promedio de 81.2% y finalmente, el tercer grupo de trabajadoras con edades entre 25-34 años que muestran el menor nivel de promedio de compromiso laboral con un 75.8%. En base a estos resultados, podemos aceptar parcialmente H2 en lo referido a la edad. Es decir, se aprecia de manera parcial una relación inversa entre la edad y el nivel de compromiso laboral. Se verifica que los de menor edad, poseen el segundo nivel promedio de compromiso laboral (80%), no el más alto.

En resumen, para la H1, se puede indicar que los datos permiten afirmar que los jóvenes y mujeres tienen similar nivel de compromiso en las Empresas B estudiadas, pero que si hay diferencia entre los niveles de compromiso de acuerdo a la edad. Con esto, podemos aceptar nuestra H2 de manera parcial.

#### 4.4 Nivel de Compromiso por Variables

De acuerdo al modelo de Hewitt, el nivel de compromiso de los trabajadores se descompone en 6 variables. Como se puede apreciar en el Figura 3, la variable que muestra el mayor nivel es la de *marca* (82.1%), seguido muy de cerca por la variable *prácticas* (81.9%). Por otro lado, la variable *desempeño* (75.7%) es la que presenta el menor valor, tanto para las mujeres como para los jóvenes. Los jóvenes logran mayor nivel de compromiso laboral para cuatro de las seis variables. Las damas, solo superan a los jóvenes en las variables: *marca* y *básicos*, justo las dos variables que se han planteado como muy vinculadas con el concepto de Empresas B. Los resultados de la muestra analizada, confirman que la *marca* logra el mayor nivel, no así la variable *básicos* que logra un valor promedio de 78.7% (tercer lugar). Cabe recordar que dentro del total de mujeres están también las jóvenes y la diferencia entre las mujeres y el global son solo 22 hombres.

Figura 3. Niveles de compromiso de los trabajadores de las Empresas B, por variable

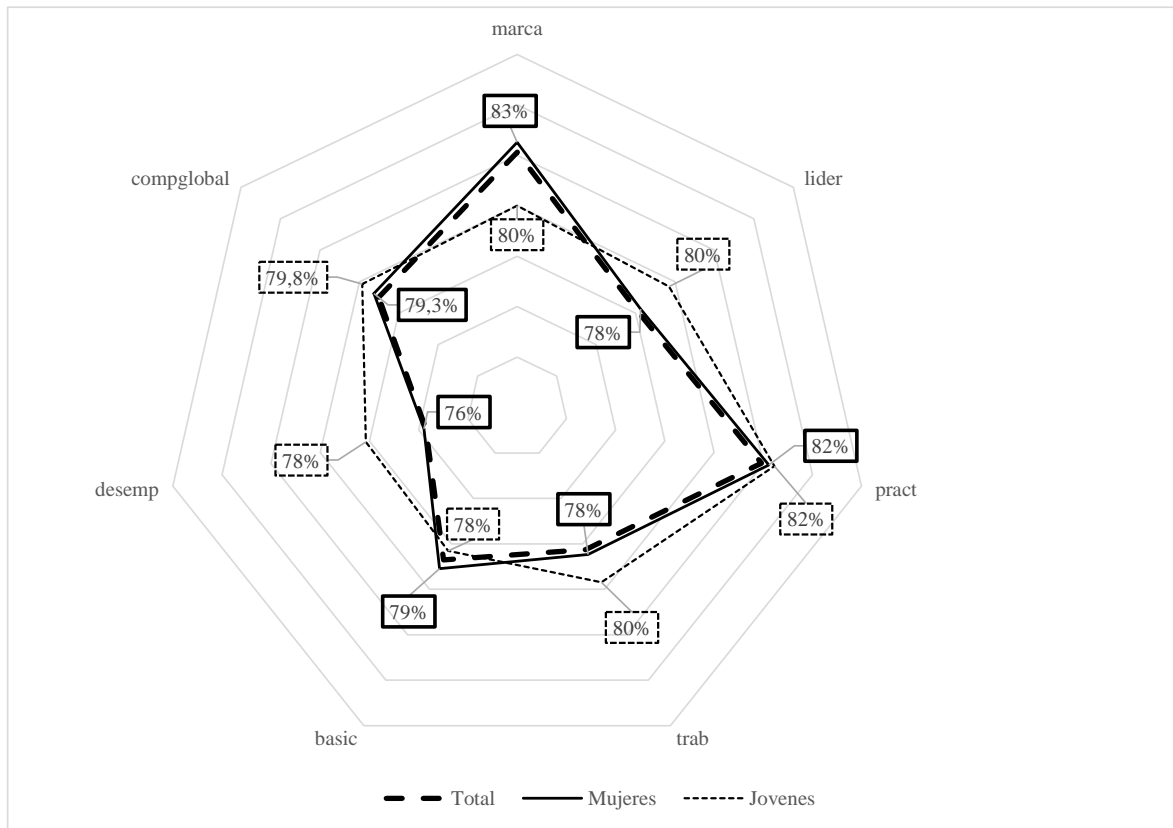


Fuente: Elaboración propia

La Figura 4 muestra que los niveles de compromiso desagregado en las seis variables que lo componen para los dos grupos de análisis, mujeres y jóvenes. El compromiso de los jóvenes que laboran en las Empresas B muestra un nivel de dos puntos porcentuales por sobre las mujeres para tres componentes: *liderazgo*, *trabajo*, y *desempeño*. Mientras que ellas, superan a los jóvenes en dos componentes: *marca* y *básicos*. Por lo tanto, se cumple H3 para las mujeres. Hay una valoración similar en el componente *prácticas de la empresa*, con un 82% para ambos grupos.



Figura 4. Nivel de compromiso de los trabajadores encuestados, por variables



Fuente: Elaboración propia

El análisis de dos grupos de diferencia de medias indica que para las mujeres, al 90% de confianza ( $\text{Prob } F_c = 0.0612$ ), existe diferencia estadísticamente significativa entre las dos variables (*marca* y *básicos*) y las otras cuatro (*liderazgo*, *prácticas de la empresa*, *trabajo* y *desempeño*) que componen el indicador de compromiso laboral. Incluso es posible indicar que al 95% de confianza se puede señalar que la diferencia de medias entre ambos grupos es positiva ( $\text{Prob } t_c = 0.0306$ ). Por otro lado, este hecho no se puede verificar para el caso de los jóvenes, pues no es posible rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias entre ambos grupos de variables ( $\text{Prob } t_c = 0.7230$ ).

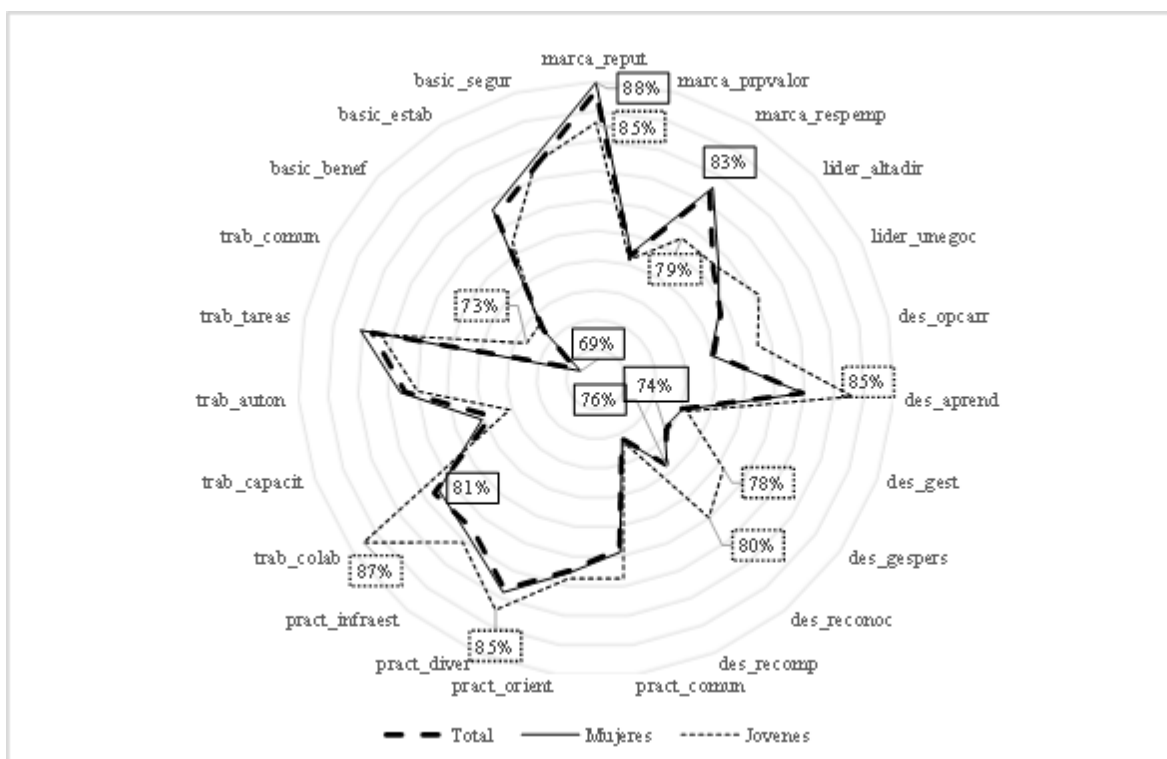
En base a los resultados recién expuestos, se puede afirmar que H3 se cumple parcialmente. Es decir, solo para las mujeres que se desempeñan en Empresas B tienen altos niveles de compromiso en las variables *marca* y *básicos*, en comparación con los niveles de compromiso en las variables *desempeño*, *liderazgo*, *prácticas de la empresa* y *trabajo*. En consecuencia, las mujeres muestran una valoración importante de las características que tienen las Empresas B, avaladas por su certificación.

#### 4.5 Nivel de compromiso por subvariables

El compromiso laboral utilizado en este estudio incluye 23 subvariables. De ese total, tenemos consideradas once que se asemejan al perfil de las Empresas B, según se indicó en la Tabla 1.

La Figura 5 muestra los valores, distinguiendo entre mujeres y jóvenes. Las valoraciones de las 23 subvariables oscilan entre 69% y 88%. Se presentan los máximos valores para las mujeres 88% para la sub-variable *reputación* y para los jóvenes es *colaboración* con 87%. Destacan también, tres subvariables que logran 85% de valoración para los jóvenes: *reputación*, *aprendizaje y desarrollo* y *diversidad e inclusión*. Además, se muestran todos los valores cuyas diferencias entre las valoraciones de mujeres y jóvenes es de a lo menos cuatro puntos porcentuales. Las damas valoran por 3 puntos porcentuales más, la *reputación de la empresa*, mientras que los jóvenes le dan un punto porcentual más a las *prácticas de diversidad e inclusión*. Destaca que tanto mujeres como jóvenes, tengan un reconocimiento alto de las prácticas de diversidad e inclusión que tiene su organización, las cuales favorece su nivel de compromiso con su empleador.

Figura 5. Nivel de compromiso de los trabajadores encuestados, por subvariables



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 6 aparecen detalladas las once subvariables seleccionadas para el análisis de este apartado y que son las elegidas dado que están vinculadas al sello distintivo de las Empresas B. Como se puede apreciar, un total de seis para las mujeres y de cuatro para los jóvenes logran ubicarse entre las primeras 10 valoraciones realizadas por ellos. Para el caso de las mujeres la que obtiene la mayor valoración con un 88% es la *reputación* de la empresa que forma parte de las once subvariables

seleccionadas. Asimismo, el lugar tercero a sexto, en orden de valoración, también forman parte de las elegidas por coincidir con las características de las Empresas B, hecho que es valorado por ellas. Las subvariables son: *diversidad e inclusión*, *seguridad laboral*, *responsabilidad empresarial* y *aprendizaje y desarrollo* con valores que van del 84% al 82%. La *estabilidad laboral* también es muy valorada por las mujeres (8vo lugar de 23 con un 81%). Dentro de las menos valoradas por las mujeres están *beneficio* (ante-penúltimo lugar) y *recompensa* (penúltimo lugar), con valores de 73% y 72%, respectivamente. Esta última se puede interpretar por todo tipo de recompensas, no solo monetarias.

Existen algunas diferencias de varios lugares en el ranking entre las opiniones de las mujeres y los jóvenes. Por ejemplo, se aprecia que hay ocho posiciones de diferencia en dos subvariables, ambas mejor valoradas por las mujeres. Mientras las mujeres ubican en quinto y octavo lugar a la *responsabilidad empresarial* (83% vs 79%) y *estabilidad laboral* (81% vs 79%), los jóvenes las ubican en lugares, décimo tercero y décimo sexto, respectivamente. Asimismo, para los jóvenes la subvariable *reconocimiento* ocupa el lugar décimo segundo, mientras que para las mujeres ésta queda en el lugar décimo octavo (80% vs 76%).

Tabla 6: Ranking de valoración de subvariables para las mujeres y jóvenes en Empresas B

| Num | Variables         | Sub-variables                  | Lugar valoración |         |
|-----|-------------------|--------------------------------|------------------|---------|
|     |                   |                                | Mujeres          | Jóvenes |
| 1   | Marca             | Reputación                     | 1                | 2       |
| 2   | Prácticas Empresa | Diversidad e Inclusión         | 3                | 4       |
| 3   | Básicos           | Seguridad Laboral              | 4                | 5       |
| 4   | Marca             | Responsabilidad Empresarial    | 5                | 13      |
| 5   | Desempeño         | Aprendizaje y Desarrollo       | 6                | 3       |
| 6   | Básicos           | Estabilidad Laboral            | 8                | 16      |
| 7   | Marca             | Propuesta de Valor al Empleado | 15               | 18      |
| 8   | Trabajo           | Capacitación                   | 16               | 20      |
| 9   | Desempeño         | Reconocimiento                 | 18               | 12      |
| 10  | Básicos           | Beneficios                     | 21               | 21      |
| 11  | Desempeño         | Recompensa                     | 22               | 23      |

Fuente: Elaboración propia

El análisis de diferencia de medias realizado ( $t_c=0.0256$ ), permite concluir que para el caso de las mujeres el promedio de las subvariables seleccionadas como proxy de Empresas B es estadísticamente significativo a más del 95% de confianza. Incluso, se puede indicar que casi al 99% de confianza esta diferencia es positiva. Es decir, las subvariables seleccionadas tienen una valoración mayor que las no elegidas para caracterizar mejor el compromiso laboral de las Empresas B. Sin embargo, al igual que para H3, en el caso de los jóvenes estudiados resulta imposible afirmar que el promedio de la valoración para los dos grupos de las subvariables (las once proxy de Empresas B vs las doce) son diferentes (Prob  $t_c=0.6124$ )

#### 4.6 Nivel de Compromiso con Rotación laboral

En términos de la tabla de frecuencias, se aprecia que hay 32 y 97 trabajadores *altamente comprometidos*, que tienen una tasa de rotación baja y media, respectivamente. El 19% de los empleados posee una tasa baja de rotación, independiente del nivel de compromiso laboral. La mayor cantidad de trabajadores señaló tener una rotación media (65%, 141 empleados); y el 70% (151 empleados), posee un alto nivel de compromiso laboral con su organización.

Tabla 7: Relaciones entre niveles de compromiso laboral y rotación de los trabajadores

| Compromiso      | Rotación |       |      | Total |
|-----------------|----------|-------|------|-------|
|                 | Baja     | Media | Alta |       |
| No comprometido | 0        | 9     | 4    | 13    |
| Pasivo          | 0        | 4     | 1    | 5     |
| Moderado        | 9        | 31    | 7    | 47    |
| Alto            | 32       | 97    | 22   | 151   |
| Total           | 41       | 141   | 34   | 216   |

Fuente: Elaboración propia

La relación entre compromiso laboral y rotación de los trabajadores de las Empresas B analizadas es similar a la encontrada entre compromiso laboral y ausentismo laboral. La prueba  $X^2$  así lo muestra. Con los antecedentes recogidos no es posible rechazar la independencia de ambas variables (Prob 0.411). Es decir, los resultados no permiten comprobar H4. Por lo tanto, de acuerdo a los datos de este estudio, no se puede afirmar, con significancia estadística, que a mayor nivel de compromiso que muestran los colaboradores de la empresa, se aprecia una menor tasa de rotación.

#### 4.7 Relación de Nivel de Compromiso con Ausentismo Laboral

La Tabla 8 muestra la frecuencia entre los cuatro niveles de compromiso laboral y tres rangos de ausentismo laboral. El 46% de los trabajadores analizados (122) muestra tener niveles bajos de ausentismo laboral, independiente del nivel de compromiso; mientras que el 73% (193 empleados) indicó tener un nivel de compromiso alto, mayor a 75%. Asimismo, el 42% de los trabajadores encuestados manifiestan tener una rotación baja y un compromiso laboral moderado o alto. Un 35% indicó tener niveles de ausentismo alto junto a compromiso laboral moderado o alto. Se aprecia que una gran mayoría se encuentra comprometido con su desempeño laboral en la organización. Únicamente un 5,6% de los trabajadores (15) no mostraba compromiso con su empresa, ya que obtuvieron niveles de compromiso por debajo del 25%.

Tabla 8: Frecuencias de compromiso laboral y ausentismo de las mujeres y jóvenes en Empresas B

| Compromiso      | Ausentismo |       |      | Total |
|-----------------|------------|-------|------|-------|
|                 | Bajo       | Medio | Alto |       |
| No comprometido | 8          | 0     | 7    | 15    |
| Pasivo          | 2          | 0     | 4    | 6     |
| Moderado        | 20         | 7     | 23   | 50    |
| Alto            | 92         | 30    | 71   | 193   |
| Total           | 122        | 37    | 105  | 264   |

Fuente: Elaboración propia

En base a la prueba Chi cuadrado se puede inferir que los niveles de compromiso y ausentismo laboral, son independientes, es decir, con los datos analizados no podemos verificar la H5, que señala que existe una relación inversa entre el compromiso laboral y ausentismo laboral (Prob  $X^2 = 0.386$ ).

La correlación entre los niveles de compromiso, ausentismo laboral y rotación es inversa, tanto para las variables compromiso laboral y ausentismo (-6.54%) como para compromiso laboral y rotación de los trabajadores (-19.66%). Sin embargo, estos valores no son significativos estadísticamente.

## 5. Discusión

La idiosincrasia y cultura de los países puede afectar los niveles de compromiso. De hecho, los trabajadores de las economías latinoamericanas son las que presentan mayores niveles de compromiso laboral de acuerdo al modelo de Hewitt utilizado en este estudio.

Existe una percepción que los jóvenes tienen poca identidad y compromiso con sus organizaciones. Hecho que se desmiente en esta investigación. Los resultados mostraron que todos los grupos etarios lograron niveles de compromiso laboral por sobre el promedio latinoamericano que llega al 75%. Los adultos jóvenes (25-34 años) son los que mostraron el menor nivel promedio de compromiso laboral (76%); mientras que los jóvenes (18-24 años) lograron un 80% de compromiso laboral. Por lo tanto, se puede deducir que el grupo de empleados más jóvenes que se están iniciando en su etapa laboral al estar dentro de este tipo de organizaciones debieran de sentirse más seguros, sanos y dispuestos a realizar mayores esfuerzos (Fleming y Aslund, 2007) para el crecimiento y desarrollo de su organización. La inclusión de los jóvenes en las Empresas B, es un factor positivo ya que muestran alto nivel de compromiso con su organización.

Las mujeres con edades entre 45-54 años fueron las que destacan por su alto nivel de compromiso laboral con su organización, logran un nivel de casi 90%. Así que este grupo de trabajadoras puede ser muy importante dentro de las Empresas B para inyectar motivación, energía y vigor al momento de realizar su trabajo. Los resultados exploratorios del estudio, también señalan que es favorable la inclusión de mujeres adultas dentro de sus colaboradores para que las Empresas B. Melech et al. (2016) indican que el tener empleados con altos niveles de compromiso laboral trae consigo una mayor productividad de sus empleados, mayor rentabilidad y satisfacción de sus clientes. En consecuencia, las mujeres adultas pueden ser un grupo potente para potenciar el compromiso laboral y con ello, los resultados económicos, sociales y ambientales a los que apuntan las Empresas B y son parte de la Generación X que se caracterizan por ser responsables, se muestran comprometidos y preocupados por el mundo.

Por otro lado, conviene prestar especial atención a las mujeres, adultas jóvenes (25-34 años), pues son ellas quienes tienen los menores niveles de compromiso laboral, que se les puede atribuir la característica de millennials con cultura del mundo sin fronteras. Dados los resultados convendría que las empresas puedan desarrollar estrategias de modo de contagiar la energía y motivación de las mujeres con más experiencia a las damas más jóvenes. Estas últimas, seguro que poseen más experiencia tecnológica con lo cual se pudiera hacer intercambios positivos de sus trayectorias. Todo dentro de un espíritu de colaboración e intercambio de buenas prácticas.

El análisis se enriquece cuando empezamos a desagregar cada una de los componentes del modelo de compromiso laboral utilizado. Para los jóvenes lo más valorado es el trabajo colaborativo

(87%) y en segundo lugar está la reputación de la empresa en la cual trabajan. Mientras que, para las mujeres, lo más valorado es el orgullo que tienen ellas por la reputación de la empresa en la cual trabajan (88%), seguido de que las tareas que le asignan van de la mano con los objetivos de la empresa. Por lo tanto, se aprecia que tanto para las mujeres como para los jóvenes el sello de la organización es muy importante, en consecuencia, la certificación de Empresa B es relevante tanto por el hecho de ser mujer, como por ser joven. La inclusión de estos grupos, usualmente discriminados dentro del mercado laboral, muestra tener un gran nivel de compromiso dentro de las empresas B estudiadas.

Otro aspecto a relevar es la valoración que le dan tanto los jóvenes (85%) como las mujeres (84%) al hecho que las Empresas B se preocupen por la diversidad e inclusión laboral. Este tema es importante destacar, ya que usualmente son tanto las mujeres como los jóvenes quienes se sienten excluidos o discriminados del mercado laboral; sin embargo, ellos reconocen esta práctica de las Empresas B como positiva.

Los jóvenes ubican en tercer lugar de importancia el tema de que en el trabajo puedan aprender y desarrollar nuevas capacidades. Indudable que para este grupo que recién se inicia en el mercado laboral, resulta relevante poder crecer y desarrollar laboralmente. Así que las Empresas B estudiadas muestran que están haciendo un excelente trabajo en ello, ya que los jóvenes reconocen este ámbito y lo valoran en tercer lugar con un 85%. Las mujeres también valoran este tema con un 82%, ubicándose en sexto lugar de importancia relativa.

La estabilidad laboral es valorada de manera distinta entre los jóvenes y las mujeres. Mientras que para las mujeres, este tema está dentro de los 10 primeros lugares (81% y lugar octavo), para los jóvenes este tema no es del todo importante, pues ellos son más proclives a cambios de lugares de trabajo (79% y lugar décimo sexto). Esto da pie para una línea de investigación en relación a los millennials, y las variables que consideran más relevantes para mejorar su compromiso laboral. La responsabilidad empresarial es mejor valorada por las mujeres que los jóvenes (quinto lugar vs décimo tercero) con 83% y 79%, respectivamente. Una vez más las mujeres reconocen otra característica distintiva de las Empresas B.

El ausentismo laboral y la rotación de los empleados están estrechamente vinculado al ambiente de trabajo. Incluso la evidencia internacional que demuestra que existe una relación inversa (Farrel y Petersen, 1984; Hassan et al., 2014). En esta investigación no logramos encontrar esta relación con representación estadística. Sin embargo, a nivel exploratorio, si se aprecia que se cumple la relación inversa, con mayor fuerza entre el comportamiento laboral y el nivel de rotación, cercano al 20%.

## **6. Conclusiones**

El nivel de compromiso encontrado para las 16 Empresas B partícipes de este estudio es de un 79%. Es decir; cuatro puntos porcentuales por sobre el promedio para América Latina. Estadísticamente, no podemos afirmar que el promedio de compromiso laboral de las mujeres que llega a 79,2% es mayor al de los hombres, cuyo promedio es de 76,4%. Los jóvenes y las mujeres muestran un el mismo nivel promedio de compromiso laboral, comprobado por test de diferencia de medias (rechazamos H1).

Se acepta H2 de manera parcial ya que se verifica que el nivel de compromiso en las Empresas B estudiadas muestra diferencia entre los niveles de compromiso de acuerdo a la edad. Se aprecia que las trabajadoras de mayor edad muestran un menor nivel de compromiso laboral, pero no se aprecia

que sean los más jóvenes los que poseen el mayor nivel de compromiso en las Empresas B estudiadas. Las trabajadoras con mayor edad (45-54 años) son quienes muestran un mayor nivel de compromiso laboral con casi 90% (89.2). Le siguen tres rangos de edad: los trabajadores entre 18-24 años (jóvenes), 35-44 años y 54-65 años son quienes muestran un segundo nivel de compromiso laboral con un promedio de 81.2% y finalmente, el tercer grupo de trabajadoras con edades entre 25-34 años que muestran el menor nivel de promedio de compromiso laboral con un 75.8%. Aquí se aprecia que para la cultura millennial. Ellos son ciudadanos de mundo, después se estabilizan.

En base a los resultados expuestos, se puede afirmar que H3 se cumple parcialmente. Es decir, solo las mujeres que se desempeñan en Empresas B tienen altos niveles de compromiso en las variables *marca* y *básicos*, en comparación con los niveles de compromiso en las variables *desempeño*, *liderazgo*, *prácticas de la empresa* y *trabajo*.

Dentro de las subvariables, los máximos valores para las mujeres con 88% están la subvariable *reputación* y para los jóvenes es *colaboración* con 87%. Destacan también, tres subvariables que logran 85% de valoración para los jóvenes: *reputación*, *aprendizaje* y *desarrollo* y *diversidad e inclusión*. Un total de seis para las mujeres y de cuatro para los jóvenes logran ubicarse entre las primeras 10 valoraciones realizadas por ellos. Las mujeres son las que más valoran las características distintivas de las empresas B.

Los resultados indican que para los trabajadores partícipes del estudio el compromiso laboral, el ausentismo laboral y la rotación de los empleados son independientes, es decir, con los datos analizados no podemos verificar la H4 y H5. Probablemente el tamaño de la muestra, aquí es una limitación al estudio, lo que dificultó poder verificar si existe alguna diferencia significativa entre estas variables. Sin embargo, el análisis exploratorio sí muestra un nivel de correlación negativa entre estas variables. Por lo tanto, aquí queda una línea de investigación abierta para buscar la causalidad de relación entre estas variables.

Otra limitación tiene que ver con la dificultad del instrumento mismo en el sentido que las personas hayan entendido las afirmaciones con la misma orientación de las variables y subvariables analizadas. Dentro de los supuestos considerados para el análisis cuantitativo, está que las variables con las cuales se va a trabajar son percepciones de los participantes, se asume que los instrumentos logran medirlas adecuadamente. Los métodos para la recopilación de datos son vulnerables al sesgo personal: la opinión del encuestado de su propio sistema de creencias.

Como nuevas líneas de trabajo se puede explorar una comparación de resultados de empresas tradicionales (no B) con resultados de Empresas B para los distintos países latinoamericanos. Los resultados son exploratorios y nos dan algunas luces de por donde se puede continuar la investigación. Por lo tanto, una línea natural sería la de buscar los factores que explican el compromiso laboral, rotación y ausentismo de los trabajadores de empresas B vs empresas tradicionales (no B). La diferencia de compromiso por edad de los trabajadores se podría relacionar con el perfil de los millennials y las futuras generaciones; de manera de ver que variables valora ellos dentro de las organizaciones para insertarse en ellas y que sean las empresas B, las que los logren acoger. Otro ámbito puede ser el relacionar el compromiso laboral con el nivel de satisfacción de los trabajadores. Asimismo, estudiar el vínculo de las Empresas B con la cultura ecológica y las condiciones de seguridad laboral que tienen dentro de sus organizaciones. También se puede tratar de buscar explicar el

## 7. Referencias

- Abel, M. (2013). The social and financial benefits of developing employee satisfaction. *International Journal of Management & Information Systems (Online)*, 17(2), 83.
- Abramovay, R., Correa, M. E., Gatica, S., y Van Hoof, B. (2013). Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América. *São Paulo: Fomin*.
- Albdour, A. y Altarawneh, I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International journal of business*, 19(2), 192
- Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African journal of Business management*, 4(13), 2796-2801.  
<http://www.academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/030BC7224283>
- Asmus, K. (2017). Finding the Benefit in a New Administration: A Uniform B Corporation Legislation. *J. Corp. L.*, 43, 375.
- Barberà, E., López, A. R., & Catalá, M. T. S. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 34(2), 267-278.
- Brammer, S., Millington, A., y Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/1585447.pdf>
- Chartered Institute of Personnel and Development (2006). Absence management: Annual survey report 2006. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Collier, J., y Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business ethics: A European review*, 16(1), 19-33.
- Davies, R. (2001). How to boost staff retention. *people management*, 7(8), 54-56.
- Diestel, S., Wegge, J., y Schmidt, K. H. (2014). The impact of social context on the relationship between individual job satisfaction and absenteeism: The roles of different foci of job satisfaction and work-unit absenteeism. *Academy of Management Journal*, 57(2), 353-382.
- Farrell, D., y Petersen, J. C. (1984). Commitment, absenteeism, and turnover of new employees: A longitudinal study. *Human Relations*, 37(8), 681-692
- Fleming, J. H., y Asplund, J. (2007). Human sigma. New York: Gallup.
- Fondo Multilateral de Inversiones - FOMIN (2005), El Fenómeno de las Empresas B en América Latina, redefiniendo el éxito empresarial, Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 29/08/2018 de [http://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2013/02/MIF2014\\_EmpresasB-America-Latina.pdf](http://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2013/02/MIF2014_EmpresasB-America-Latina.pdf)
- Grimes, M. G., Gehman, J., y Cao, K. (2018). Positively deviant: Identity work through B Corporation certification. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 130-148.
- Harriman, A. (2015). *The making of a movement: The rise of the B Corp on the global stage* (Doctoral dissertation, Copenhagen Business School).  
<http://academiab.info/bitstream/handle/123456789/19/Thesis-FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Harrison, D. A., y Martocchio, J. J. (1998). Time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. *Journal of management*, 24(3), 305-350
- Hassan, S., Wright, B. E., y Yukl, G. (2014). Does ethical leadership matter in government? Effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333-343



- Hausknecht, J. P., Hiller, N. J., y Vance, R. J. (2008). Work-unit absenteeism: Effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1223-1245
- Hewitt, A. (2016) Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2015: Hacer el compromiso de los empleados una realidad! Aon plc, 48.
- Honeyman, R., 2014. The B Corp Handbook. Berrett-Koehler, San Francisco. [http://academiab.info/bitstream/handle/123456789/12/The-B-Corp\\_Handbook\\_Sample.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://academiab.info/bitstream/handle/123456789/12/The-B-Corp_Handbook_Sample.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Mahal, P. K. (2012). HR practices as determinants of organizational commitment and employee retention. *IUP Journal of Management Research*, 11(4), 37.
- Mañas, M. Á., Salvador, C., Boada J., González, E., & Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19 (3), 395-400
- Martínez-Rodríguez, F. y Carmona, G. (2010) “Test de factores socio personales para la inserción laboral de los jóvenes: un instrumento para la evaluación y la formación Socio personal”, *Estudios Sobre Educación*, 18,115-138.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mehech, C., Cordero, A y Gómez, T. “Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa”, Seminario de Titulación, 2016, 91pgs.
- Ng, E., Schweitzer, L. and Lyons, S.T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business Psychology*, 25, 281–292.
- Restrepo, C., y Salgado, E. (2013). Types of contracts and worker absenteeism in Colombia. *Journal of Business Research*, 66(3), 401-408.
- Robbins, S (2004). *Comportamiento Organizacional*. Prentice-Hall: México
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004) El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos, *Estudios Financieros*, 261, 106-137
- Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 10-24.
- Shuck, B., y Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Sinval, J., Marqués-Pinto, A., Queirós, C. y Maroco, J. (2018). “Work Engagement among Rescue Workers: Psychometric Properties of the Portuguese UWES”, *Frontiers in Psicología*, 8, 1-18.
- Sistema B. Pagina oficial. <https://sistemab.org>
- Tapia, C., & Zegers, P. (Julio, 2014). Análisis descriptivo de las empresas B en Chile. Tesis. Universidad de Chile Facultad de Economía y Negocios. Escuela de Economía y Administración. Santiago, Chile.
- Tufai, U., Shaki, M., Ramayah, T., Farzand A. y Iqtidar A. “Impact of Islamic Work Ethics on Organizational Citizenship Behaviours among Female Academic Staff: the Mediating Role of Employee Engagement”, *Applied Research Quality Life*, DOI: 10.1007/s11482-016-9484-5
- Twenge, J.M., Campbell, S.M., Freemann, E. C. (2012) Generational Differences in Young Adults’ Life Goals, Concern for Others, and Civic Orientation, 1966–2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1045–1062.
- Wagner, R., y Harter, J. K. (2006). 12: The elements of great managing. Washington, DC: The Gallup Organization. 280 pgs. ISBN-10: 9781595629982

- Weber, J. y Pippin, S. (2016). Benefit corporations and B corporations: new opportunities for accountants. *The CPA Journal*. 86(8).
- Wilburn, K., y Wilburn, R. (2014). The double bottom line: Profit and social, *Business Horizons*, 57(1),11-20. DOI: 10.1016/j.bushor.2013.10.001

## **Anexo 1.- Mail enviado a las Empresas B**

Es un placer saludarla y agradecer su interés por participar en el estudio titulado “*Compromiso laboral de jóvenes y mujeres de empresas B y su vínculo con la rotación y el ausentismo laboral*”. Este estudio es desarrollado por un equipo de profesores investigadores de la Universidad Católica del Norte, Chile y la Universidad del Rosario, Colombia, bajo el acuerdo de Sistema B y B Lab. Si es de su interés, estaremos en capacidad de enviarle los resultados generales de su empresa de manera agregada, no de manera individual.

La participación de su organización consiste en el diligenciamiento de dos cuestionarios cortos, uno que debe de ser respondido por la persona encargada de Recursos Humanos (encargado, jefe, gerente, etc.) y el otro que debe ser respondido por todas las trabajadoras mujeres y por todos los trabajadores jóvenes (hombres y mujeres menores 24 años) de su empresa, sin importar el cargo que éstos desempeñen o el tipo de contrato que tengan. Cabe destacar que si la persona encargada de Recursos Humanos, cumple con el perfil de ser menor de 24 años y/o es mujer, debe contestar ambos cuestionarios.

A continuación el link de los dos cuestionarios:

Para el director o encargado de recursos humanos:

<https://goo.gl/forms/BXq6VyHeJBuaQi522>

**Para todas las mujeres y jóvenes** (hombres y mujeres menores de 24 años):

<https://goo.gl/forms/MbnhRx5p3KsJEtrj1>

El plazo que tenemos programado para la recolección de la información es hasta el **20 de abril**

Nuevamente muchas gracias por su aporte al estudio de las empresas B en Latinoamérica, su participación es fundamental para el logro exitoso de ésta investigación, por favor si tiene alguna inquietud no dude en contactarle a este correo o al teléfono 3005584264,

Cordialmente,

## **Anexo 2.- Cuestionarios Utilizados**

### **2. 1.- Cuestionario para encargado de RRHH**

La siguiente encuesta forma parte de una investigación sobre las Empresas B desarrollada por investigadores de la Universidad Católica del Norte, Chile y la Universidad del Rosario, Colombia, con el consentimiento de Sistema B. El objetivo es conocer en estas empresas el nivel de rotación, ausentismo y compromiso laboral de mujeres y jóvenes (hombres y mujeres). Agradecemos mucho su participación respondiendo a esta encuesta corta de 12 preguntas que le tomará aproximadamente 5 minutos. Los datos proporcionados serán confidenciales y anónimos, no debe agregar ningún dato personal, solo queremos conocer su apreciación real al diligenciar la encuesta.

Los resultados se manejarán de forma agregada, de modo que no es posible identificar los resultados para una organización en particular.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, ¿Está de acuerdo en continuar con el cuestionario?

- ☐ Sí
- ☐ No

Datos de la Empresa

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Ubicación de la empresa (país, ciudad) \_\_\_\_\_

Sector económico (de acuerdo a clasificación Empresas B)

1. Alimentos y bebidas
2. Software y servicios informáticos
3. Hogar y cuidado personal
4. Consultoría financiera y de gestión
5. Consultoría en sostenibilidad
6. Calzado y accesorios
7. Investigación y diseño
8. Servicios de educación y formación
9. Servicios de marketing y comunicación
10. Muebles y accesorios para el hogar
11. Consultoría y recaudación de fondos sin fines de lucro
12. Asesor de inversiones
13. Inversionistas en acciones / mercados desarrollados
14. Vitrinas (escaparate)
15. Legal
16. Generación e instalación de energía renovable
17. Planificación del diseño arquitectónico
18. Maquinaria y equipamiento
19. Desarrollo inmobiliario
20. Viajes y Ocio
21. Consultoría y reclutamiento de recursos humanos
22. Equipo deportivo, juguetes y accesorios
23. Libros y medios
24. Electrónica
25. Cultivadores

## 26. Proveedores de servicios de salud

Antigüedad de la empresa: \_\_\_\_\_

¿Cuál es el tamaño de la empresa según sus ventas anuales?

Las siguientes opciones se presentan en dólares americanos. Este dato se usará solo por motivos estadísticos.

- ☐ Entre 1 USD a 103.400 USD
- ☐ Entre 103.401 USD a 1.077.400 USD
- ☐ Entre 1.077.401 USD a 4.309.550 USD
- ☐ Más de 4.309.550 USD

Datos de trabajadores

¿Cuántos trabajadores hay en su empresa?: \_\_\_\_\_

En relación a su respuesta anterior, ¿Cuántos de estos trabajadores son jóvenes (hombres y mujeres)?: \_\_\_\_\_

(Se consideran jóvenes a aquellos que tienen entre 15 a 24 años.)

¿Cuántos trabajadores son mujer? : \_\_\_\_\_

¿Cuántos trabajadores son jóvenes y mujeres? \_\_\_\_\_

Al 01 de enero del 2017, ¿Cuántos trabajadores había en su empresa? : \_\_\_\_\_

Durante el año 2017, ¿Cuántos trabajadores nuevos ingresaron a su empresa?: \_\_\_\_\_

Durante el año 2017, ¿Cuántos trabajadores, renunciaron, no se les renovó el contrato o se desvincularon?: \_\_\_\_\_

Tomando en cuenta un mes con 20 días laborales, un trabajador típico (joven o mujer)  
¿Cuántos                                      días                                      no                                      va                                      a  
trabajar? \_\_\_\_\_

(Considere todas las razones, como licencia, permiso, etc. Así como también que un joven está en el rango 15 a 24 años)

Muchas gracias por su participación!!

## 2.2- Cuestionario para los trabajadores mujeres y jóvenes (hombres y mujeres)

La siguiente encuesta forma parte de una investigación sobre las Empresas B desarrollada por investigadores de la Universidad Católica del Norte, Chile y la Universidad del Rosario, Colombia, con el consentimiento informado de Sistema B. El objetivo de la encuesta es conocer el compromiso laboral de mujeres y jóvenes (hombres y mujeres) de empresas B en América Latina, y su vínculo con la Rotación y el ausentismo laboral.

La encuesta está diseñada para ser respondida por mujeres y jóvenes (hombres y mujeres entre 15 y 24 años de edad), consta de 17 preguntas por lo que toma aproximadamente 10 minutos responderla. Se requiere de su colaboración y que responda con la mayor honestidad posible.

Agradecemos su disposición en responder la encuesta. Los datos proporcionados son confidenciales y los resultados se mantendrán en reserva para ser presentados de manera agregada, de modo que no es posible identificar los resultados para una organización en particular.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, ¿Está de acuerdo en continuar con el cuestionario?

- ☐ Sí
- ☐ No

Datos de la empresa

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Ubicación de la empresa (país, ciudad): \_\_\_\_\_

Datos personales y familiares

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

Género

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino

Rango de Edad

- ☐ 15- 17
- ☐ 18 – 24
- ☐ 25 – 34
- ☐ 35 – 44
- ☐ 45 – 54
- ☐ 54 – 65
- ☐ Más de 65

Nivel de Estudios

- ☐ Educación Escolar
- ☐ Educación Superior
- ☐ Postgrado
- ☐ Otra

## Estado Civil

- ☐ Soltero(a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ Viuda(a)
- ☐ Separado(a)/Divorciado(a)
- ☐ Otro

¿Es usted Jefe(a) de Hogar?

(Aporta más del 50% de los ingresos de la familia)

- ☐ Sí
- ☐ No

¿Tiene personas a su cuidado?

(Niños, ancianos u otros)

- ☐ Sí
- ☐ No

En relación al trabajo que desarrolla

¿Cuántos años de antigüedad tiene en la empresa? : \_\_\_\_\_

¿Cuántas horas dedica semanalmente desempeñando funciones en la Empresa B a la que pertenece?

- ☐ 1 – 12 hrs semanales
- ☐ 13 – 24 hrs semanales
- ☐ 25 – 36 hrs semanales
- ☐ 37 – 48 hrs semanales
- ☐ Más de 48 hrs semanales

¿En cuál de las siguientes unidades o área se desempeña dentro de la empresa?

- ☐ Contable Financiera
- ☐ Producción
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Legal
- ☐ Ventas/Marketing
- ☐ Computación
- ☐ Otra

¿Cuál es su cargo en la empresa?

- ☐ Operario
- ☐ Asistente
- ☐ Jefatura
- ☐ Gerente
- ☐ Otro

Años en el cargo actual: \_\_\_\_\_

De acuerdo a los siguientes atributos que se mencionan a continuación ¿Podría decirnos que tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra? (AOW Hewitt, 2013- Mehech, et al., 2016)

Desde

1: Totalmente Desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3: Ni acuerdo ni desacuerdo 4: de Acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo

- 1) Siento orgullo de trabajar en una empresa de alta reputación.
- 2) Estoy contento por como la empresa en la que trabajo me valora.
- 3) Estoy orgulloso de la conciencia social y ecológica empresarial que tiene la empresa en la que trabajo.
- 4) Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo de la empresa.
- 5) Estoy satisfecho de cómo mis jefes directos me involucran en el trabajo.
- 6) Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la empresa.
- 7) En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades.
- 8) Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la empresa.
- 9) Siento que en mi empresa hay un buen manejo de las personas.
- 10) Siento que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y jefes.
- 11) Me siento conforme con que la recompensa de mi trabajo es acorde a lo que hago.
- 12) Me gusta la capacidad que tiene la empresa para comunicarse con entidades externas.
- 13) Me siento orgulloso de como mi empresa le da importancia a los clientes.
- 14) Me gusta que mi empresa se preocupe de la diversidad e inclusión cultural.
- 15) Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes.
- 16) Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan.
- 17) Estoy satisfecho con las capacitaciones que entrega la empresa.
- 18) Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma.
- 19) Siento que las tareas que me entregan están alineadas con los objetivos de la empresa.
- 20) Siento que la compañía maneja muy bien la comunicación entre sus áreas, entre supervisor y supervisado, y entre pares.
- 21) Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios.
- 22) Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable.
- 23) Estoy tranquilo por trabajar en un ambiente seguro.

¿Con qué frecuencia se involucra Usted en los siguientes comportamientos? (Janssen, 2000)

Desde 1: Nunca; 2: Casi nunca; 3: Algunas veces; 4: Regularmente; 5: Bastante siempre;

6: Casi siempre; 7: siempre

- 1) Crear nuevas ideas ante asuntos que presentan dificultades
- 2) Buscar nuevos métodos, técnicas o instrumentos en su trabajo
- 3) Generar soluciones originales a los problemas
- 4) Movilizar el apoyo a ideas innovadoras
- 5) Adquirir aprobación a ideas innovadoras.
- 6) Hacer que los miembros importantes de la empresa se entusiasmen ante ideas innovadoras.
- 7) Transformar ideas innovadoras en aplicaciones útiles.
- 8) Introducir ideas innovadoras en el ambiente de trabajo de una manera sistemática
- 9) Evaluar la utilidad de las ideas innovadoras.

Muchas gracias por su participación ;)



## 2.- Recomendaciones para la Certificación de Empresas B

En base a los resultados de la investigación y el conocimiento del equipo de investigadores, a continuación se presenta el cuadro que detalla 15 sugerencias. Se muestra el ámbito con su tema específico y el comentario. Por ejemplo, agregar alternativa, agregar pregunta o modificar alternativa.

| Número | Ámbito   | Comentario  | Nueva alternativa  |
|--------|--|---|--|
| 1      | Trabajadores - Beneficios Empleados  | Ver la posibilidad que sea obligatoria a todas las organizaciones. Fueron de las menos valoradas por los encuestados en el estudio  |  |
| 2      | Trabajadores - Compensación Reajuste Inflación                                   |   |  |
| 3      | Trabajadores - Beneficios Complementarios  |   |  |
| 4      | Trabajadores - Manual de Información de Trabajadores                             | Agregar alternativas  | Políticas internas de apoyo en caso de desvinculación por necesidades de la empresa<br>Manual para desecho de todo tipo de residuos.                   |
| 5      | Trabajadores - Política de Seguridad para los trabajadores                       | Agregar alternativa   | La infraestructura que posee la empresa permite que los trabajadores se sientan seguros y cómodos al momento de realizar sus labores                   |
| 6      | Trabajadores -Desarrollo Profesional/Prácticas de Participación de los empleados | Ámbito muy valorado por los jóvenes. Hay preguntas sobre la oferta de capacitaciones. Se sugiere agregar medidas sobre el uso por parte de los trabajadores en la pregunta de prácticas de participación de los empleados. Agregar alternativas | La empresa analiza la participación de los trabajadores en los diversos programas de capacitación o formación continua que ofrece a sus trabajadores   |
| 7      |  | Agregar alternativa   | La empresa da facilidades de horarios (cambios, compensaciones) para que los trabajadores puedan asistir a las alternativas de capacitación existentes |
| 8      | Trabajadores -Prácticas de Participación de los empleados                        | Modificar alternativa   | La empresa realiza y <i>analiza los resultados</i> de encuesta de satisfacción o de compromiso de los trabajadores a los menos una vez al año          |
| 9      | Trabajadores - Proceso de Evaluación de Trabajadores                             | Agregar alternativa   | Existe un proceso de comunicación interna permanente que facilite el cumplimiento de las metas/tareas encomendadas                                     |
| 10     | Trabajadores- Tasa de Personal que se ausenta del empleo                         | Agregar pregunta  | ¿Qué porcentaje de los trabajadores de tiempo completo y de medio tiempo se ausentan durante los últimos 12 meses?                                     |
|        |  |   | 0 - 1.4 %  |
|        |  |   | 1.5 - 2.4%   |
|        |  |   | 2.5 - 3.4%   |
|        |  |   | > 3.5 %  |

| Número | Ámbito   | Comentario  | Nueva alternativa   |
|--------|--|---|---|
| 11     | Comunidad - Lugar de trabajo incluyente                                  | Este tema fue muy valorado por los trabajadores. Dentro de este ítem, una de las recomendaciones de la investigación están el incorporar prácticas entre las mujeres con mayor compromiso laboral (45-54 años) y las de menor compromiso (25-34 años), que se relaciona directamente con este ítem. | La empresa facilita la creación de grupos de apoyo por y para trabajadores                    |
| 12     |  | Agregar alternativa   | La empresa tiene prácticas que permitan contratar a personas con discapacidades físicas.      |
| 13     | Comunidad - Jóvenes en la empresa  | Agregar pregunta y alternativas   | ¿Qué porcentaje de los trabajadores (jornada completa o parcial) son jóvenes (18-24 años)?    |
|        |  |   | 0%  |
|        |  |   | 1 - 10%   |
|        |  |   | 11 - 30%  |
|        |  |   | 31 - 50%  |
| 14     | Medio Ambiente - Prácticas amigables con el medio ambiente en la oficina | Agregar alternativa   | La empresa posee programa de eliminación de residuos peligrosos conocido por los trabajadores |
| 15     | Modelo de Negocios de Impacto  | Agregar alternativa   | Su empresa contrata y entrena de forma intencional a jóvenes (18-24 años).                    |

### 3.- Metodología

#### 3.1. Descripción de la metodología implementada

Todas las Empresas B de Latinoamérica fueron invitadas a ser parte de este estudio a través de un correo electrónico enviado por Sistema B. La muestra de empresas que participan en este informe es parte de todas las organizaciones que manifestaron de manera explícita su interés por ser parte de la investigación. En concreto, Sistema B envió 541 correos electrónicos a las organizaciones de América Central, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Paraguay, Perú y Uruguay. De las 541 invitaciones, 54 empresas se interesaron por ser parte de este estudio, en consecuencia, estas conforman el universo para la presente investigación.

Las 54 empresas B fueron contactadas por mail para responder los cuestionarios. Para recoger la información se diseñaron y usaron dos cuestionarios. El primero respondido por el propietario, directivo y/o encargado de Recursos Humanos de la organización (RRHH). El segundo instrumento fue respondido por los trabajadores jóvenes (18-24 años) y mujeres.

El cuestionario a encargados de RRHH tiene dos partes. Una primera parte referida a caracterizar a la empresa: sector económico, antigüedad de la empresa (años); antigüedad como empresa B (años). La segunda parte solicita información sobre los trabajadores; número de empleados totales y de mujeres y jóvenes; y datos para poder calcular las tasas de ausentismo laboral y tasa de rotación laboral.

El segundo instrumento es para los jóvenes y mujeres. Este posee dos partes también. Una primera parte recoge información personal y de familia. Incluye datos de género, edad, nivel educacional, estado civil, salario, antigüedad en la empresa, unidad de trabajo, cargo, entre otras. La segunda parte está conformada por los instrumentos para levantar la información sobre el compromiso laboral (encuesta de Compromiso de Hewitt), el cual consta de 23 ítems o afirmaciones. Cada una de ellas representa una sub-variable. El proceso se realizó durante los meses de abril y mayo del año 2018.

a) El Nivel de compromiso laboral fue estimado para cada grupo (jóvenes y mujeres), por país y global. Para ello se tabularon las respuestas y se calcularon los puntajes promedio para cada categoría, para cada una de las seis variables del modelo, y las 23 subvariables que forman el compromiso laboral, tanto para las mujeres como para los jóvenes (global y por país).

La escala de Likert se transformó a porcentajes. El puntaje promedio en cada variable y subvariables se dividió por el valor máximo (5), y con ello se obtuvo el porcentaje de compromiso. Asimismo, se formaron cuatro niveles de compromiso, según se detalla a continuación:

|           |                              |  |
|-----------|------------------------------|--|
| Categoría | No comprometido(a)           | ( $0 \leq \text{Puntaje promedio} < 25$ )      |
|           | Pasivo (a)                   | ( $25 \leq \text{Puntaje promedio} < 50$ )     |
|           | Medianamente comprometido(a) | ( $50 \leq \text{Puntaje promedio} < 75$ )     |
|           | Altamente comprometido(a)    | ( $75 \leq \text{Puntaje promedio} \leq 100$ ) |

b) La Rotación de Trabajadores se midió de la siguiente forma:

$$\text{rotación} = \frac{\frac{A+D}{2}}{\frac{F1+F2}{2}} * 100$$

donde:

A: Número de trabajadores contratados durante el período considerado.

D: Número de trabajadores desvinculados durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado.

F2: Número de trabajadores al final del período considerado.

$$\text{Rotación} = \begin{cases} 1 \text{ (baja)} & \text{si rotación} < 0.25 \\ 2 \text{ (media)} & \text{si rotación} \geq 0.25 \text{ y rotación} < 0.50 \\ 3 \text{ (alta)} & \text{si rotación} \geq 0.50 \end{cases}$$

c) La tasa de Ausentismo se calculó de manera mensual, por lo tanto, el denominador representa el total de días hábiles al mes.

$$\text{tasa de ausentismo mensual} = \frac{\text{horas-hombre ausente}}{20 \text{ días}}$$

Se determinaron tres rangos para estos últimos: bajo, medio y alto.

$$\text{Ausentismo} = \begin{cases} 1 \text{ (bajo)} & \text{si ausent} < 0.08 \\ 2 \text{ (medio)} & \text{si ausent} \geq 0.08 \text{ y ausent} < 0.16 \\ 3 \text{ (alto)} & \text{si ausent} \geq 0.16 \end{cases}$$

A continuación se explica la metodología seguida para la evaluación de cada una de las hipótesis.

**Hipótesis 1:** En las Empresas B el compromiso laboral de las mujeres es mayor que el de los hombres.

**Metodología:** En este caso se hizo una prueba t de diferencia de medias. Esto, debido a que se trataba de comparar la diferencia entre sólo dos grupos: compromiso laboral de hombres versus compromiso laboral de mujeres. El test para  $\mu_x = \mu_y$  cuando  $\sigma_x$  y  $\sigma_y$  son desconocidos, y  $\sigma_x$  es diferente de  $\sigma_y$ , está dado por:

$$t = \frac{\bar{x} - \bar{y}}{\left(s_x^2/n_x + s_y^2/n_y\right)^{1/2}}$$

Este resultado sigue una t de Student con  $vu$  grados de libertad, donde  $vu$  está dada por la fórmula de Satterthwaite siguiente:

$$\frac{\left(s_x^2/n_x + s_y^2/n_y\right)^2}{\frac{\left(s_x^2/n_x\right)^2}{n_x-1} + \frac{\left(s_y^2/n_y\right)^2}{n_y-1}}$$

**Hipótesis 2:** En las Empresas B el compromiso laboral de los jóvenes (18-24 años) es mayor que los otros grupos etarios.

**Metodología:** En este caso se trató de una comparación simultánea de 5 grupos, cada uno para diferentes rangos de edad. Entonces se realizó un ANOVA de una vía del compromiso global (variable Y), explicado por los diferentes rangos de edad (variable X). Utilizó una prueba F de diferencia de medias para más de dos grupos. El modelo ANOVA de one-way es:

$$y_{ij} = \mu + \alpha_i + \epsilon_{ij}$$

El test estadístico es:  $F = s_1^2/s_e^2$  donde  $s_1^2 = S_1/(k - 1)$  es la media de los cuadrados entre los grupos, y  $s_e^2 = S_e/(w - k)$  es la media de los cuadrados al interior (dentro) de los grupos.

A continuación, para identificar realizar comparaciones por parejas (pairwise comparisons) a través de los niveles de variables de factores del modelo de ajuste. Para ello usamos el a Fisher's protected least-significant difference (LSD). Esto se hizo a través de la instrucción "pwcompare" de Stata, permitiendo identificar los grupos cuyas medias no son diferentes asignándoles la misma letra.

**Hipótesis 3:** Las mujeres y jóvenes que se desempeñan en las Empresas B, tienen altos niveles de compromiso laboral en las variables "marca" y "básicos" en comparación con los niveles de compromiso laboral en las variables "liderazgo", "desempeño", "prácticas de la empresa" y "trabajo".

**Metodología:**

En este caso, las 6 variables se dividieron en dos grupos. "marca" y "básicos" constituyeron un grupo, y "liderazgo", "desempeño", "prácticas de la empresa" y "trabajo" constituyeron un segundo grupo. Se trataba de comparar solamente las medias de ambos grupos (dos grupos). Para ello se usó nuevamente la prueba t descrita anteriormente en la metodología de la Hipótesis 1.

**Hipótesis 4:** En las Empresas B el compromiso laboral de mujeres y jóvenes se relaciona de manera inversa con la rotación laboral.

**Metodología:**

En este caso se buscó evaluar el grado de independencia entre ambas variables: compromiso laboral de mujeres y jóvenes versus rotación laboral. La hipótesis en este caso puede reescribirse como  $H_0$ : En las Empresas B el compromiso laboral de mujeres y jóvenes es independiente de la rotación laboral.

Entonces se construyó una matriz conteniendo en las filas los 4 niveles de compromiso, y en las columnas los tres niveles de rotación. El cuerpo de la tabla quedó conformado con el número de encuestados en cada caso, es decir su frecuencia observada.

Para evaluar la independencia calculamos el Chi cuadrado de Pearson para la hipótesis que las filas y las columnas de esta tabla de dos vías, son independientes. El test Chi-2 de Pearson con  $(I-1)(J-1)$  grados de libertad es definido como:

$$X^2 = \sum_i \sum_j \frac{(n_{ij} - m_{ij})^2}{m_{ij}}$$

Donde  $m_{ij} = n_{i.}n_{.j}/n$

El likelihood-ratio del test Chi cuadrado con  $(I-1)(J-1)$  grados de libertad es definido como:

$$G^2 = 2 \sum_i \sum_j n_{ij} \ln(n_{ij}/m_{ij})$$

**Hipótesis 5:** En las Empresas B el compromiso laboral de mujeres y jóvenes se relaciona de manera inversa con el ausentismo laboral.

**Metodología:**

La evaluación de esta hipótesis es similar a la Hipótesis 4, con la diferencia que en las columnas se tiene los 3 niveles de ausentismo laboral. Entonces, para evaluar la independencia calculamos el Chi cuadrado de Pearson.

### **3.2. Alcance y límites de la Metodología para estudiar y medir el impacto de las empresas B en la inclusión de jóvenes y mujeres**

Cuatro son las principales limitaciones de este estudio, las que sin embargo entregan luces para avanzar en posteriores estudios, intentando ir superándolas.

#### **a) El tamaño de la Muestra y la Tasa de Respuesta**

El reducido tamaño de la muestra disponible dificultó poder verificar si existe alguna diferencia significativa entre algunas variables. Además, la tasa de respuesta fue bastante baja. Esto podría superarse, en alguna medida, si los investigadores pudieran tener un acceso directo para contactar a las empresas, y para motivar a tener un mayor grado de participación.

#### **b) Dificultad para medir los Constructos**

Los constructos, tales como compromiso e intención, por definición son difíciles de medir, y siempre existe un error asociado a la estimación. A pesar de que el instrumento usado aquí está previamente validado en la literatura, aun así pueden existir errores de respuesta sustantivos. Las personas puede que no hayan entendido las afirmaciones con la misma orientación (variables y subvariables). Además, puede que las percepciones de los participantes hayan afectado sus respuestas. Incluso, factores personales pueden afectar el grado de comprensión de los cuestionarios. Esto, debido a que los métodos para la recopilación de datos son vulnerables al sesgo personal (la opinión del encuestado de su propio sistema de creencias).

#### **c) Dificultades para medir impactos**

De las tres variables de interés en el estudio (compromiso, rotación y ausentismo), sólo fue posible realizar comparaciones de compromiso, respecto de otras empresas de otros países. Si bien existen algunos datos disponibles de estas medidas, existen varias formas y fórmulas para medir rotación y ausentismo, y no es adecuado realizar comparaciones directas, a menos que se tenga homogeneizado estos elementos previamente. Habría que ver la forma de integrar las mediciones de empresas B con otras mediciones internacionales, tratando también de hacer coincidir también el momento en que se realizan las encuestas.

#### **d) Impacto en la Inclusión de jóvenes y mujeres**

Dado que las Empresas B desarrollan políticas de inclusión en grupos vulnerables (jóvenes y mujeres), y dado que esta es una característica inherente de estas empresas, cualquier diferencia que exista respecto de las empresas tradicionales podría atribuirse en gran medida la característica de inclusión de las empresas B. Sin embargo, la dificultad práctica de medir el impacto radica en la posibilidad de comparar empresas B versus empresas tradicionales. Entonces, idealmente, al realizar mediciones de las empresas B se requiere simultáneamente realizar mediciones en empresas tradicionales que actúen como grupo de control.

En nuestro caso, logramos medir el impacto de las empresas B respecto del compromiso, ya que disponíamos de datos de empresas tradicionales para esta medida a nivel mundial, y usamos de ella los datos para Latinoamérica como proxy. También realizamos mediciones de rotación y ausentismo. Sin embargo, en este caso no fue posible medir impacto, al no existir información del grupo de control disponible para similar periodo de tiempo y que use similar metodología de medición.

## **Alcances**

En relación al alcance de este estudio, podemos mencionar:

- a) En esta investigación exploratoria se logra proporcionar antecedentes concretos sobre la realidad interna de las Empresas B, en cuanto a su grado de compromiso organizacional. Esto está vinculado en gran medida con el sello de las Empresas B.
- b) En gran medida se logró validar aquí que los jóvenes y las mujeres trabajadoras reconocen las características de las Empresas B. Entre estas características se puede señalar: reputación, diversidad e inclusión, seguridad laboral, aprendizaje y desarrollo, entre otras.
- c) Finalmente, esta investigación exploratoria hace un aporte en avanzar a cubrir la brecha de conocimiento actual de las características, comportamientos y percepción de los trabajadores de las Empresas B en América Latina.

## 4.- Notas Pedagógicas

Se adjunta archivo: notas\_pedagogicas, que contiene la presentación en Power Point con la agenda que se detalla a continuación.



U C N CIENCIAS  
EMPRESARIALES




Universidad del  
**Rosario**

***EMPRESAS B Latinoamericanas : Estudio exploratorio sobre Compromiso, Ausentismo y Rotación Laboral***

***Karla Soria-Barreto***  
***Francoise Contreras-Torres***  
***Sergio Zúñiga-Jara***

Septiembre 2018





**Agenda**

- ✓ Definiciones
- ✓ Certificación
- ✓ Beneficios/Oportunidades
- ✓ Estudio Exploratorio :  
Empresas B  
Latinoamericanas-  
Hipótesis
- ✓ Metodología y Datos
- ✓ Principales Resultados
- ✓ Conclusiones
- ✓ Agradecimiento


Plantilla(s) adicional(es)  
3er Piso



## 5.- Carta de envío a Revista

El manuscrito del trabajo final fue enviado a la revista: Academia Revista Latinoamericana de Administración (ARLA). Esta revista pertenece a los índices: 1) de ISI Web of Knowledge (Q4), y 2) Scopus (Q3).

### a) Documento de recepción del trabajo para su evaluación y posible publicación por parte de la revista antes indicada

 Academia Revista Latinoamericana de Administracion

[Home](#)

[Author](#)

[Review](#)

Please click the "Return to Dashboard" button below to view your submitted manuscript OR click the link "Log Out" at the upper right side of the screen to log out of your account.

# Submission Confirmation

[Print](#)

Thank you for your submission

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Submitted to</b>   | Academia Revista Latinoamericana de Administracion                         |
| <b>Manuscript ID</b>  | ARLA-09-2018-0210  |
| <b>Title</b>          | Empresas B en Latinoamerica: Un estudio exploratorio                       |
| <b>Authors</b>        | Soria-Barreto, Karla<br>Contreras-Torres, Francoise<br>Zuniga-Jara, Sergio |
| <b>Date Submitted</b> | 27-Sep-2018  |

[Author Dashboard](#)

**b) Carátula y primera página del documento enviado a evaluación**

Academia Revista Latinoamericana de Administración



**Empresas B en Latinoamérica: Un estudio exploratorio**

|                  |  |
|------------------|--|
| Journal:         | <i>Academia Revista Latinoamericana de Administración</i>              |
| Manuscript ID    | Draft  |
| Manuscript Type: | Research Paper   |
| Keywords:        | inclusión, jóvenes, mujeres, empresa B, compromiso laboral, ausentismo |
|                  |  |

SCHOLARONE™  
Manuscripts

## EMPRESAS B EN LATINOAMÉRICA: UN ESTUDIO EXPLORATORIO

### Resumen

#### Propósito

Este estudio exploratorio tuvo como objetivo determinar el nivel de compromiso laboral que poseen los jóvenes (18-24 años) y mujeres latinoamericanas que trabajan en Empresas B y observar si dicho nivel se relaciona con la rotación y el ausentismo laboral.

#### Metodología

Se recopiló información primaria mediante dos cuestionarios a encargados de RRHH y trabajadores jóvenes y mujeres de Empresas B. El cuestionario central fue le correspondiente al Modelo de Compromiso de Hewitt. Se utilizaron pruebas estadísticas de diferencia de medias e independencia.

#### Resultados

La muestra de Empresas B latinoamericanas estudiadas, con excepción de las chilenas, presentan niveles de compromiso superiores al valor promedio estimado en dichos países. El nivel de compromiso promedio de los trabajadores de las 16 Empresas B estudiadas es de 79%. Las mujeres entre 45-54 años son las que muestran el mayor nivel de compromiso laboral (90%), los jóvenes se encuentran dentro de un segundo grupo promedio de compromiso laboral (80%). La reputación de la empresa y las políticas de inclusión y diversidad de las Empresas B son las subvariables más valoradas tanto por las mujeres como los jóvenes. No se logra verificar estadísticamente, la relación inversa entre compromiso laboral y el ausentismo y rotación de los trabajadores.

#### Originalidad

El aporte del estudio está en entregar antecedentes concretos sobre la realidad interna de las Empresas B en cuanto a compromiso organizacional; ya que los estudios realizados se han hecho sobre empresas tradicionales. Esta investigación hace un aporte para cubrir la brecha existente en relación con las características, comportamientos y percepción de los trabajadores de las Empresas B en América Latina.

Palabras clave: inclusión, jóvenes, mujeres, empresa B, compromiso laboral, ausentismo, rotación laboral

Agradecimientos: Los autores agradecen a Sistema B por el financiamiento de esta investigación, la que fue adjudicada en la Convocatoria del año 2017, "Caracterización y medición del impacto de las Empresas B en la inclusión de jóvenes y mujeres en América Latina".